

# COMO SE TORNAR INESQUECÍVEL

---

OS DEZ ELEMENTOS ESSENCIAIS  
PARA SER SEMPRE LEMBRADO

---

DALE  
CARNEGIE  
TRAINING



Companhia  
Editora Nacional

Mais de 7 milhões de pessoas  
já experimentaram as ideias da  
dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller  
*Como fazer amigos e influenciar pessoas*



DALE CARNEGIE TRAINING

# **COMO SE TORNAR INESQUECÍVEL**

OS DEZ ELEMENTOS ESSENCIAIS  
PARA SER SEMPRE LEMBRADO



Companhia  
Editora Nacional

Título original: Make Yourself Unforgettable: how to become the person everyone remembers and no one can resist

Copyright © 2011 by Dale Carnegie & Associates Inc.

Copyright © 2012 Companhia Editora Nacional

**Diretor Superintendente:** Jorge Yunes

**Gerente Editorial:** Silvia Tocci Masini

**Editores:** Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida

**Editor-assistente:** Thiago Mlaker

**Tradução:** Antonio Carlos Vilela

**Coordenação de Arte:** Márcia Matos

**Diagramação:** Luciana Di Iorio

**CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte**

**Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ**

C728

Como se tornar inesquecível: seja a pessoa de quem todos se lembram e a quem ninguém consegue resistir / Dale Carnegie & Associates, Inc; tradução Antonio Carlos Vilela. - 1.ed. - São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

216p.

Tradução de: Make yourself unforgettable: how to become the person everyone remembers and no one can resist

ISBN 978-85-04-01870-7

1. Comunicação empresarial. 2. Relações humanas. 3. Comunicação interpessoal. I. Dale Carnegie & Associates.

12-1980.

CDD: 658.45

CDU: 005.47

1ª edição - São Paulo - 2012  
Todos os direitos reservados



Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré  
São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 2799-7799  
[www.editoranacional.com.br](http://www.editoranacional.com.br) / [editoras@editoranacional.com.br](mailto:editoras@editoranacional.com.br)  
CTP, Impressão e acabamento IBEP Gráfica

# Sumário

---

Capa

Página de Título

Direitos Autorais

Introdução

1. A energia inesquecível
2. *Classe* em meio à crise
3. Inspiração, não imitação
4. Honestidade com honra
5. Ouvir – a principal habilidade da comunicação
6. Princípios inabaláveis
7. *Classe* e confiança
8. Empatia para (quase) todo mundo
9. Desenvolvendo confiança em sua equipe
10. Gestão de estresse
11. Paciência com um objetivo
12. Inteligência além do intelecto
13. Resiliência sem arrependimento
14. Generosidade além da zona de conforto
15. Coragem, o outro lado do medo
16. Dinheiro e *classe*
17. Não se preocupe, tenha *classe*
18. Realização, produtividade e mais

Epílogo

# Introdução

---

Provavelmente você já conhece o poema reproduzido abaixo. Ele é, afinal, um dos poemas mais conhecidos da língua inglesa – e talvez pudesse ser chamado de “o poema mais popular do mundo”.

O poema “Se” foi publicado por Rudyard Kipling em 1909. Kipling disse que ele foi inspirado pelas façanhas de um oficial britânico na África do Sul, mas hoje o poema transcende tempo e espaço. Aqui, no início de nosso livro sobre os princípios de *classe* e o conceito de se tornar inesquecível, não pode haver introdução melhor do que o poema de Rudyard Kipling. Pode ser que você queira ler novamente os versos a seguir enquanto avança pelo livro. Na verdade, pode ser uma boa ideia voltar a ele muitas vezes enquanto segue sua vida...

Se você puder manter a calma quando todo mundo  
À sua volta já a perdeu e diz que você é o culpado;  
Se, quando duvidam de você, puder manter sua autoconfiança  
E ainda puder desculpá-los pela dúvida;  
Se você conseguir esperar, sem se cansar da espera,  
Ou, te caluniarem não responder com calúnia,  
Ou, se for odiado não ceder espaço ao ódio,  
E ainda assim não quiser parecer superior ou muito sábio;

Se você puder sonhar – e não fizer dos sonhos seu mestre;  
Se você puder pensar – e não fizer dos pensamentos sua meta;  
Se você puder encontrar o Triunfo e Derrota  
E tratar esses dois impostores da mesma forma;  
Se você puder suportar a verdade que lhe dizem  
Distorcida por aqueles que querem te ver cair,  
Ou ver as coisas a que dedicou a vida se acabarem,  
E se abaixar para reconstruí-las com ferramentas velhas;

Se você puder fazer uma pilha com todas as suas conquistas  
E arriscá-las em uma jogada de cara ou coroa,

E perdê-las, e começar novamente do início  
E nunca dizer uma palavra sobre a perda;  
Se você puder forçar coração, nervos e músculos  
A persistirem mesmo depois de esgotados,  
E aguentar quando não há mais nada em você  
Exceto a Determinação que fica a repetir: “Agente!”;

Se você puder falar com multidões e manter sua virtude,  
Ou andar com Reis e não perder a simplicidade;  
Se nem adversários cruéis nem amigos queridos podem ferir você;  
Se todos os homens confiam em você, mas não em demasia;  
Se você puder preencher cada minuto  
Dando valor a todos os segundos,  
Sua é a Terra e tudo que existe nela,  
E – o que é mais valioso – você será um Homem, meu filho!<sup>1</sup>

Esse não é um retrato açucarado do mundo! Como Kipling a descreve muito bem, a vida não é um mar de rosas. Você vai ouvir mentiras e vai ser enganado, culpado, traído, desapontado e nada garante um resultado positivo. Mesmo que consiga passar por tudo isso, Kipling não dá nenhuma garantia de que você alcançará riqueza, saúde ou sabedoria. É verdade que ele disse: “Sua é a Terra e tudo que existe nela”. Mas o que isso quer dizer? Será que alguém quer “a Terra e tudo que existe nela”?

Contudo, seja qual for sua recompensa, Kipling faz uma promessa sobre o que você vai ser. Você será um homem. Ou melhor, você será

A resposta a essa pergunta será útil para nossa compreensão do significado de *classe*. Se ser um Homem é a recompensa para todas as provas e tribulações da nossa existência terrena, isso deve ser algo mais abrangente do que o sexo masculino. Na verdade, isso diz respeito à sabedoria. Se você ler o poema com cuidado, cada estrofe descreve vários testes, para os quais a resposta certa é sempre a resposta mais difícil. Por que a resposta difícil é a correta? Mais uma vez, não há promessa de recompensa material. Existe apenas um estado de existência que você um dia alcançará. E se quisermos ser consistentes com o universo que o poema criou, é possível que ninguém reconheça que você é um Homem – a não ser você mesmo.

Talvez esse seja o último teste, e parece o mais difícil.

Em última análise, a verdadeira recompensa para a *classe* é o autor respeito.



Pessoas de *classe* sabem que têm *classe*, mesmo que ninguém perceba. Quem você é quando ninguém está olhando? Quando, do fundo do seu coração, você puder responder: “Sou a pessoa que real-mente quero ser”, você terá alcançado o objetivo que é o tema deste livro. E esse pode ser o propósito da sua vida como um todo.

Então, adiante...

---

## A energia inesquecível

---

*Classe* – a energia rara que torna as pessoas verdadeiramente inesquecíveis – é mais fácil de reconhecer do que definir. Nós a reconhecemos quando a vemos, mas o que “ela” é? Este livro irá ajudar você a responder a essa pergunta e também a ser “uma pessoa de *classe*” em todas as áreas da sua vida. Quando você conseguir isso – o que não é fácil – terá se tornado literalmente inesquecível.

(A propósito, assim como a *classe* é fácil de ser reconhecida, a falta dela também aparece facilmente em um homem ou uma mulher. E isso não é algo que você queira que as pessoas percebam em você!)

Nós teremos muito mais a dizer sobre *classe* e por que ela é importante nos próximos capítulos. Você terá a oportunidade de atualizar sua própria definição de *classe* – e irá desenvolver instrumentos práticos e poderosos para se tornar inesquecível para todas as pessoas que conhecer. Seja nos negócios ou em qualquer outra área da sua vida, nada é mais importante. Talvez você ainda não compreenda, neste momento, por que a *classe* é tão importante, mas ao final deste livro compreenderá.

Nós começaremos discutindo o sentido muitas vezes confuso de *classe*, e também o efeito *muito claro* que ela pode ter tanto nas interações pessoais como nas comerciais. Vamos ver como *classe* foi um fator decisivo em um momento crítico da história americana, e também investigar como as lições daquele momento podem servir para você.

Nos próximos capítulos vamos analisar os elementos essenciais à *classe* no sentido mais verdadeiro da palavra. E no último capítulo do livro vamos verificar como a *classe* se mostra através de conquistas no mundo material – para você e também para aqueles ao seu redor. Essa competência para proporcionar o sucesso para os outros é uma das qualidades mais admiráveis de *classe*. Assim como um grande esportista, uma pessoa de *classe* pratica seu

esporte em alto nível, o que transforma seus colegas de time em melhores jogadores.

Para começar nosso estudo de *classe*, e ver o que ela pode fazer, vamos avaliar um caso. Nunca houve exemplo mais claro de *classe* em ação do que no primeiro debate presidencial televisionado da história, que aconteceu em 26 de setembro de 1960. Os debatedores eram John F. Kennedy, então senador por Massachusetts, e o vice-presidente Richard M. Nixon.

Ao longo dos anos, muitos livros foram escritos sobre esse evento, mas raramente ele foi discutido do ponto de vista de *classe* – na forma como estamos usando a palavra. E *classe* foi um fator decisivo no debate. Ela foi a diferença entre o perdedor e o ganhador, e nesse sentido alterou o curso da história.

John F. Kennedy e Richard Nixon estavam em ótima forma quando desse encontro televisivo. Ambos tinham boas razões para se sentirem otimistas quanto à eleição. Seus currículos eram muito diferentes, mas também muito impressionantes.

Os dois candidatos foram nomeados, em 1960, na primeira votação da convenção nacional de seus partidos. Kennedy, cuja nomeação saía antes, conquistara impressionantes vitórias sobre o experiente senador Hubert Humphrey nas primárias. As vitórias de Kennedy em West Virginia e Wisconsin tinham demonstrado suas chances de ganhar a presidência, já que havia dúvidas sobre a real possibilidade de um católico ganhar uma eleição fora de um estado que fosse predominantemente católico, como Massachusetts.

A religião de Kennedy tinha levantado incertezas dentro do seu partido, mas os Democratas deixaram a preocupação de lado depois de West Virginia e Wisconsin. Então, imediatamente após sua nomeação, Kennedy tomou uma decisão ousada e politicamente prática ao selecionar seu companheiro de chapa. Sua escolha de Lyndon Johnson, senador pelo Texas, pode ter surpreendido alguns de seus tradicionais partidários no nordeste dos EUA, mas os Democratas ficaram com uma chapa poderosa nacionalmente. Johnson, que era o líder da maioria no Senado, era um político muito experiente, que conhecia Washington por dentro e por fora. Ele era um guerreiro e, normalmente, um vencedor.

Talvez a única desvantagem da escolha de Johnson como vice-presidente era que ele e Kennedy mal se suportavam! Mas Kennedy pôs suas emoções de lado para tomar uma decisão prática e eficaz. Essa foi uma decisão “de *classe*”? Vamos voltar a essa questão mais tarde.

Duas semanas após a nomeação de Kennedy, Richard Nixon tor-nou-se o candidato republicano. Com a perspectiva histórica proporcionada pelo

escândalo de Watergate, pode ser difícil, hoje, ter a noção correta da popularidade de Nixon quando de sua nomeação. Naquela época, os EUA estavam preocupados com a ameaça nuclear que vinha da União Soviética. Nixon ganhara evidência ao discutir energicamente com o premiê soviético Nikita Krushev em uma feira de negócios. Ele também enfrentara uma multidão antiamericana durante sua visita à Venezuela. Nixon parecia oferecer segurança e competência em um momento assustador da história americana. É verdade que ele já tinha passado por situações constrangedoras. Mas ele sempre se saía bem. E parecia que era o que estava para acontecer novamente. Ele era, definitivamente, o favorito para ganhar a eleição presidencial.

As posições defendidas por Kennedy e Nixon eram semelhantes em alguns aspectos e muito diferentes em outros. Os dois falavam da grandeza dos EUA em termos mais ou menos convencionais. Mas Kennedy desafiava a complacência das pessoas e, ainda assim, conseguia parecer otimista. Em muitos de seus discursos ele se referia à “disparidade de mísseis” – uma suposta vantagem que os soviéticos possuíam no número de armas intercontinentais. Essa disparidade não existia, mas, assim como na escolha de Lyndon Johnson, Kennedy parecia disposto a sacrificar certas coisas para conquistar seus objetivos.

O Partido Republicano geralmente assumia uma linha dura nas questões de defesa. Assim, pode ser difícil imaginar Richard Nixon como um pacifista. Mas, comparado a Kennedy, foi assim que ele pareceu na eleição de 1960. Não fazia muito tempo que o presidente Eisenhower – que fora o supremo comandante aliado na guerra contra a Alemanha nazista – lançara o alerta de que o crescimento do “complexo industrial-militar” ameaçava dominar a vida americana. O discurso de Eisenhower a esse respeito era digno do mais ardente pacifista, e Kennedy provavelmente concordou com a maior parte dele, mas preferiu se lançar como o defensor da liberdade dos EUA ante a ameaça militar soviética.

Como vice-presidente em exercício, os discursos de campanha de Nixon mencionavam o presente seguro e um futuro melhor, mas ele falava disso no contexto dos princípios republicanos, como a livre iniciativa e a diminuição dos gastos do governo. Além da mensagem de pró-americanismo, Kennedy e Nixon compartilhavam a preocupação com a ameaça soviética e outras questões de política externa, embora Kennedy pusesse mais ênfase na necessidade de fortalecimento das forças armadas. A semelhança de discurso dos dois candidatos forçou suas campanhas a procurar formas de distinguir um do outro.

A eleição se transformou em um debate sobre experiência. Os dois candidatos

tinham chegado ao Congresso no mesmo ano, 1946, mas Nixon procurava se mostrar mais qualificado na política externa exibindo suas credenciais de vice-presidente. A questão da experiência parecia ser um ponto fraco na campanha de Kennedy, e antes do primeiro debate Nixon aparentava ganhar força. Isso era crucial porque, na época, o número de Democratas no país era muito maior que o de Republicanos. A corrida para a Casa Branca estava tão disputada que qualquer pequena vantagem poderia render enormes dividendos.

Mas, assim como Nixon parecia encontrar seu ponto forte, aconteceram diversos eventos de mídia que tiveram forte influência no resultado da eleição.

A ênfase que Nixon punha em sua experiência nas políticas interna e externa era prejudicada por seu próprio chefe. No outono de 1960, o presidente Eisenhower dava uma coletiva de imprensa, atividade de que ele nunca gostara. Ele estava com pressa para acabar com a entre-vista. Então, um jornalista perguntou sobre quais grandes decisões de governo tiveram a participação do vice-presidente Nixon. Eisenhower respondeu: “Se você me der uma semana, talvez eu me lembre de uma”. O presidente não estava querendo menosprezar Nixon. Ele tentou fazer uma piada sobre seu próprio cansaço e sua falta de concentração. Mas o comentário foi um presente para Kennedy. Isso lhe ofereceu a oportunidade de minar a questão da superioridade de Nixon. Kennedy disse: “Sim, o Sr. Nixon é experiente – mas sua experiência está na fraqueza, na fuga do embate e nas políticas derrotistas”.

Outros problemas também começaram a atrapalhar Richard Nixon. Após a Convenção Nacional Republicana ele prometera fazer campanha em todos os cinquenta estados, mas uma infecção no joelho deixou-o de molho por duas semanas. Depois, indo contra a opinião de seus colaboradores mais próximos, ele retomou a campanha em condições de saúde ainda não ideais. E aquele candidato cansado teve, então, que voltar sua atenção para o primeiro debate presidencial televisionado da história. Nixon fora campeão em debate estudantil e gostou da oportunidade de falar com seu oponente em rede nacional de TV, mas, como a história mostra, as sutilezas da comunicação ficaram contra o vice-presidente.

Kennedy dedicou uma tremenda quantidade de tempo preparando-se para esse evento. O sucesso recente da transmissão de suas respostas sobre religião provara que a televisão tinha imenso potencial para ajudar em seu sucesso. Além disso, uma apresentação forte contra o amplamente favorito Nixon ajudaria a estabelecer sua credibilidade e aumentaria a confiança do público em sua capacidade de liderança. O vice-presidente também foi preparado para o debate,

mas o resultado não seria decidido pelo conteúdo.

Nixon também teve má sorte em outros eventos de mídia. Kennedy marcou pontos importantes com os negros quando apareceu para ajudar Martin Luther King Jr., quando este foi preso em Atlanta. O vice-presidente foi pego em um conflito de interesses e teve de ficar em silêncio nesse caso, que foi muito divulgado. Kennedy usou a cobertura da imprensa para fortalecer sua imagem carismática e compassiva. Perto do final da campanha, Eisenhower apareceu para mostrar seu apoio a Nixon. Essa ação foi desprezada pelos Democratas e possivelmente fez o vice-presidente parecer incapaz de vencer a eleição sozinho. Essa suposta fraqueza repercutiu na imprensa. Combinadas ao fraco desempenho de Nixon no primeiro debate, à gafe de Eisenhower e a outros triunfos de Kennedy na mídia, pequenos erros de comunicação como esse ajudaram a minar a força do candidato republicano.

John F. Kennedy foi capaz de colocar Nixon na defensiva com sua inesperada compreensão dos fatos, mas Nixon soube responder às críticas do oponente. A maior questão do debate foi o apelo visual do atraente Kennedy contra a aparência doentia de um Nixon abatido. Diversos fatores contribuíram para a imagem ruim de Richard Nixon. Seus problemas de saúde, que o acompanharam até o debate, resultaram em grande perda de peso. O fundo do estúdio de televisão, recém-pin-tado de cinza, misturava-se com o terno de Nixon. Em suas inserções durante os comentários de Kennedy, Nixon aparecia enxugando o suor da testa. Ele parecia acuado e abalado. Enquanto isso, a aparência de Kennedy era ótima.

Costuma-se dizer que as pessoas que ouviram o debate no rádio pensaram que Nixon tinha ganhado o embate, enquanto os milhões que o assistiram pela TV consideravam Kennedy o vencedor incontestado. Há uma razão simples para isso. Nixon fez uma apresentação excelente, mas Kennedy tinha – ou parecia ter – uma vantagem avassaladora em *classe*.

O que queremos dizer com vantagem em classe? Isso não significa que Kennedy estivesse mais bem vestido do que Nixon, embora se possa dizer que sim. O significado real é o primeiro ponto importante para se compreender *classe*. A vantagem em classe de John Kennedy estava na aparência tranquila, calma e controlada. Nixon podia ter conteúdo, mas Kennedy tinha *classe*. Na verdade, nada do que foi dito naquela noite tinha grande importância em termos de políticas públicas ou relações exteriores. Não houve frases de efeito nem declarações bombásticas, e as questões discutidas parecem totalmente irrelevantes no mundo de hoje. Mas o que persistiu foram imagens de um John F.

Kennedy de aparência confiante e tranquila – a *classe* em pessoa, apesar de Richard Nixon ser muito mais experiente no governo e mais conhecido que ele.

Como isso aconteceu? Em meio a tudo o que foi escrito sobre o primeiro debate presidencial, três pontos se destacam. Vamos retornar a esses pontos de várias formas ao longo do livro, então, enquanto são apresentados, reflita sobre como eles podem estar presentes em sua vida e em sua carreira. Talvez você nunca se candidate a presidente, mas com certeza irá se deparar com algumas das decisões que Kennedy e Nixon fizeram há cinquenta anos. Em um nível mais superficial essas decisões podem parecer meros detalhes irrelevantes, mas elas diziam respeito, na verdade, a algo mais. Elas tinham a ver com *classe* – ou a percepção de *classe* – e sobre como comunicar essa impressão com eficácia.

Primeiro, os participantes do debate estavam lá por razões muito diferentes. Para Kennedy, o debate era uma opção positiva. Relativamente desconhecido, ele tinha tudo a ganhar e pouco a perder. Para Nixon, contudo, o debate era uma obrigação. O pior de tudo era que ele mesmo tinha se imposto essa obrigação, indo contra a opinião do seu comitê. Os assessores de Nixon insistiram para que ele não debatesse com Kennedy, mas Nixon se sentia obrigado a fazê-lo. Ele sentia ter algo a provar, talvez mais para si mesmo do que para qualquer outra pessoa. Assim, suas ações baseavam-se em insegurança em vez de força.

Essa é uma dinâmica muito interessante – ela pode afetar qualquer pessoa que tenha que tomar decisões, independentemente de circunstâncias externas. Quanto mais poderoso um indivíduo se torna, mais ele sente que tem de provar que merece seu poder. Ele precisa de apoio e confirmação constantes, o que em geral se manifesta como uma comitiva de gente que concorda com tudo para que o tomador de decisão possa afastar as dúvidas que tem sobre si mesmo.

A *classe* nunca se manifesta de má vontade. *Classe* é sempre uma opção positiva, ou até mesmo alegre. Ainda que suas ações sejam objetivamente de *classe*, o efeito positivo é cancelado se a motivação for negativa. E não se deixe enganar: a motivação negativa sempre se revela, às vezes de formas inesperadas e constrangedoras.

Existe uma ligação essencial entre *classe* e comunicação. Pessoas de *classe* são aquelas que conseguem comunicar claramente quem são e qual é sua visão. Você não tem que ser a pessoa mais inteligente do recinto para ser o líder. É amplamente aceito, por muitos historiadores, que dois dos homens mais inteligentes a ocupar a presidência dos EUA foram Jimmy Carter e Richard Nixon. Carter era formado em engenharia elétrica, enquanto Nixon tinha um diploma de Direito pela Duke University. Ainda assim, concorde-se ou não com

suas políticas, Ronald Reagan é lembrado como um presidente popular e eficaz, o Grande Comunicador, o homem responsável por ganhar a Guerra Fria. Quando disse: “Derrube esse muro”, ele se tornou inesquecível. Não foi devido a qualquer título acadêmico que tivesse. Foi por causa do que ele disse e como disse.

Pessoas inesquecíveis falam em termos de visão. Frequentemente, sua mensagem não é sobre o que fizeram ou irão fazer, mas sobre o que veem. Elas pintam o quadro de um mundo que os outros não conseguem imaginar, e compartilham essa visão com palavras. Elas não usam estatísticas para convencer os outros; elas usam imagens vívidas.

Ser um grande comunicador exige duas qualidades distintas. A primeira é otimismo. Pessimismo não tem *classe*. Um indivíduo inesquecível enxerga além da situação atual para imaginar uma época melhor. Quando esse tempo chegará? Como a melhoria vai acontecer? Detalhes!

Segundo, um grande comunicador expõe essa visão em palavras simples, para que todos possam compreender. O uso de vocabulário rebuscado não ajuda. O que ajuda é usar linguagem que possa ser claramente compreendida por motoristas de caminhão e cientistas – simples, compreensível e fácil de repetir.

Frases como *eu consigo ver*, *eu imagino* ou *eu acredito* são ferramentas poderosas. Seus pensamentos ajudam a pintar um quadro dessa imagem. Por exemplo, de nada ajuda citar estatísticas sobre como a produtividade e a felicidade geral aumentam quando as pessoas gostam de ir para o trabalho. Ninguém lhe escutará se você afirmar a importância de se desenvolver uma série de sistemas e processos para aumentar, gradualmente, a satisfação dos funcionários no trabalho para que a qualidade melhore. Essas são afirmações corretas, mas quem se deixaria inspirar por elas?

Mas suponha que você diga isto: “Eu imagino um futuro, não muito distante, em que cada trabalhador ame o seu trabalho. Esse é o mundo que eu vejo. Você consegue se imaginar indo para o trabalho, todos os dias, amando o que faz e as pessoas com que trabalha? Como você acha que isso afetaria seu trabalho e mesmo sua vida pessoal? Esse é o mundo que eu imagino e ele é possível se nós trabalharmos juntos para criá-lo. Junte-se a mim. Seja um líder. Inspire as pessoas. Se você quiser, eu sei que teremos sucesso. Se você liderar as pessoas à sua volta, se você inspirá-las, cada um de nós vai acordar e amar ir para o trabalho. Você vai participar ou não?” (O significado é o mesmo, mas a mensagem é muito diferente.)

“Não pergunte o que seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode



fazer por seu país”, disse John F. Kennedy em seu discurso inaugural em 1961. Por que isso foi inesquecível? Por que ele foi inesquecível? Kennedy não pediu ao povo americano para segui-lo, nem lhe pediu para liderar. Ele desafiou os americanos a servir. Essa é a ironia de uma pessoa realmente de *classe*. Pessoas verdadeiramente inspiradoras e inesquecíveis não sentem motivação para liderar pessoas. Sua motivação é servi-las. Essa sutil inversão de lógica conquista, para o líder, a lealdade e o respeito daqueles que, no final, irão servi-lo em retribuição. Para que as pessoas sejam inesquecíveis, elas precisam de seguidores. Por que qualquer indivíduo iria querer seguir alguém a menos que sentisse que essa pessoa serve aos seus interesses?

Quanto mais você conseguir fazer isso, mais conquistará a confiança de todos à sua volta. Não porque você é “o chefe”, mas porque você sabe do que as pessoas precisam e está determinado a fazê-las conseguir.

Um indivíduo inesquecível gosta de ajudar os outros a se tornarem versões melhores deles mesmos. Uma pessoa inesquecível não se propõe a fazer o trabalho dos outros. Ela pinta um quadro de como os outros podem fazer seu próprio trabalho.

A propósito, essa é, exatamente, a intenção deste livro! Então, por favor, siga para o capítulo 2.

---

## ***Classe em meio à crise***

---

Em todas as áreas da vida acontecem fatos que parecem estar além do nosso controle ou responsabilidade. Durante uma tempestade, a árvore do seu vizinho cai sobre o telhado da sua casa – ou, pior ainda, a sua árvore cai na casa do vizinho. Uma pessoa fica doente, enquanto outra permanece saudável. Joe ganha na loteria, enquanto Jim perde seu bilhete. Uma boa parte da vida é aleatória. Uma boa parte dela é simplesmente resultado da sorte.

Bem, isso até pode ser verdade, mas do ponto de vista da *classe*, isso não é modo de se comportar! Se você realmente deseja ter *classe*, se você realmente quer se tornar inesquecível, precisa aceitar cem por cento da responsabilidade. Com certeza você deve aceitar a responsabilidade por si mesmo, mas deve também ser capaz de aceitá-la por outras pessoas que não estejam em condições de fazer o mesmo. E, finalmente, você deve até mesmo aceitar a responsabilidade por coisas que parecem obviamente fora do seu controle. Você pode não ter feito a árvore cair, mas talvez pudesse prever que isso aconteceria se ventasse forte. Não é preciso dizer que isso é complicado e não acontece normalmente. Mas é a forma de encarar as coisas com *classe*.

Mas não é só isso. Você não tem só que aceitar total responsabilidade. Você tem que fazer parecer fácil. Se para você agir com *classe* é uma luta, vai ter que esconder essa dificuldade a qualquer custo.

Reflita sobre a história a seguir. Ted era motorista de caminhão de uma indústria familiar. Sua mulher estava para dar à luz. Durante o parto surgiram complicações que acabaram resultando em uma conta hospitalar de vinte mil dólares. Embora sua mulher e seu filho estivessem saudáveis, Ted teria de lidar com um problema financeiro. As letras miúdas do contrato do seu plano de saúde deixavam em dúvida se a conta do hospital estaria coberta, mas parecia que não. Pelo menos foi o que o plano de saúde disse para Ted.

Ted não tinha de onde tirar vinte mil dólares, então ele foi falar com Warren,

proprietário da empresa em que ele trabalhava. Warren ouviu Ted contar seu problema e lhe disse que ele mesmo iria telefonar para o plano de saúde. Warren tinha a impressão de que as despesas de Ted deveriam estar cobertas e, em caso contrário, ele estava disposto a descobrir o porquê.

Alguns dias depois, Warren se encontrou com Ted no início do dia. “Tenho boas notícias”, disse Warren. “Falei com a empresa do plano de saúde e eles concordaram em cobrir suas despesas hospitalares. Você não vai receber mais cobranças.”

Ted agradeceu efusivamente a seu chefe. Ele estava, realmente, muito agradecido por Warren tê-lo defendido. Warren morreu muitos anos depois e, no funeral, a viúva de seu patrão contou a Ted o que tinha acontecido: Warren tinha pagado, de seu próprio bolso, a conta do hospital. Ele podia pagar, claro, de modo que dinheiro não era um problema. A única coisa que preocupava Warren era a possibilidade de Ted descobrir que ele pagara a conta. Assumir a responsabilidade financeira por alguém que precisava de ajuda foi um ato de *classe*, mas deixar os outros saberem não teria sido.

Pessoas de *classe* não gostam de ver ninguém sem graça. Não importa se o constrangimento vem de um problema sério, como no caso de Ted, ou de algo relativamente menor. O famoso compositor Cole Porter, por exemplo, era famoso por se comportar com *classe* em todos os aspectos. Ele adorava receber amigos em seu apartamento no Hotel Waldorf-Astoria, em Nova York. Em uma dessas oportunidades, um convidado de Porter estava admirando sua coleção de cristais finos.

De repente, um estrondo. O convidado derrubara uma tigela antiga que valia vários milhares de dólares. Apenas um momento antes o apartamento estava pleno de música e risos. Então, fez-se um silêncio mortal quando Cole Porter se ergueu do piano e se aproximou do convidado. “Oh, você derrubou uma tigela”, disse Porter enquanto pegava outra peça de sua coleção. “Acontece toda hora. Elas são tão escorregadias.” Então, “acidentalmente” de propósito, ele deixou cair sua tigela. “Opa, agora fui eu”, disse Porter sorrindo. “Como eu disse, acontece o tempo todo. Não se preocupe com isso. Bem-vindo ao clube.”

Como você teria lidado com essa situação? O possível constrangimento ou desconforto do seu convidado seria sua preocupação mais importante? Ou você estaria mais preocupado com o custo do vidro quebrado e se teria condições de substituí-lo? Assumiria a responsabilidade por acertar a situação, mesmo não sendo sua culpa? Resumindo, você teria reagido como uma pessoa comum ou teria tido *classe*?

A *classe* sempre encontra formas de se mostrar, mas o teste real aparece nas catástrofes. Por essa razão, pessoas de *classe* procuram se condicionar a encarar problemas como oportunidades. Isso pode soar como lugar-comum, mas alguns indivíduos vivem de acordo com essa regra – e são verdadeiramente inesquecíveis. O falecido W. Clement Stone, que criou um império bilionário no ramo de seguros, possuía um jeito único de reagir às más notícias. Através de disciplina pessoal, ele se treinara a exclamar “excelente” não importando o quão terrível fosse a informação. Stone tinha a determinação de encontrar a oportunidade positiva escondida em cada desastre. Se não houvesse oportunidade oculta, ele criaria uma.

Como dissemos, não é fácil. Entretanto, não é para ser fácil.

Em 1982 oito pessoas morreram quando alguém pôs veneno em frascos de Tylenol à venda em uma drogaria de Chicago. O CEO da Johnson & Johnson imediatamente assumiu a responsabilidade pelo que aconteceu, ainda que a empresa não tivesse culpa pelo envenenamento de seu produto. Mais de 31 milhões de frascos de Tylenol foram recolhidos e destruídos, a um custo de 100 milhões de dólares. Terá sido essa uma boa decisão? À época, o CEO da Johnson & Johnson era James

Burke. “O teste de um executivo e de uma companhia é sua reação à catástrofe”, disse ele. Em outras palavras, enfrentar problemas difíceis não é apenas algo que você é forçado a fazer. Essa é a razão pela qual você está onde está, e é a chance de mostrar quem e o que você é.

É uma questão de estabelecer um padrão mais elevado para si mesmo, e então viver de acordo – o que é um bom começo para uma definição do real significado de “*classe*”.

## APARÊNCIA E REALIDADE

O psicólogo clínico Taibi Kahler, Ph.D., realizou alguns estudos esclarecedores sobre motivação humana. Kahler identificou uma série de crenças específicas que fazem as pessoas entrarem em ação – às vezes com resultados positivos, mas frequentemente produzindo desenlaces auto-destrutivos. Quando as pessoas se comportam sem *classe*, não é porque decidem se portar assim. Pelo contrário, sua motivação pode ser muito positiva, mas é desorientada. Para se compreender esse mecanismo pode ser útil o estudo dos quatro instintos motivacionais de Kahler.

O primeiro instinto motivacional identificado por Kahler é a necessidade de ser “perfeito”. Isso significa, de acordo com Kahler, que “você precisa ser perfeito. Precisa estar certo em todos os aspectos. Você precisa ter sucesso em tudo que faz. E precisa vencer sempre”.

Nós podemos ver como essa crença afetou Richard Nixon em seu primeiro debate presidencial. Ele se sentiu obrigado a participar, a enfrentar o desafio, e a vencer – apesar das muitas razões óbvias para fazer o contrário. Ele queria ser “de *classe*”, o que é, em si, uma intenção positiva. O problema foi que ele agiu impulsionado pelo medo. Ele tinha receio de ser visto como menos que perfeito. Infelizmente, foi assim que o público o viu.

Outros instintos potencialmente autodestrutivos são:

- O desejo de parecer forte o tempo todo. Isso se baseia no engano fundamental segundo o qual nunca mostrar fraqueza é igual a força.
- Um sentimento de urgência e uma necessidade de estar “na liderança” o tempo todo. Enquanto quantidades significativas de pessoas muito bem-sucedidas foram identificadas como extraordinárias desde o início, muitas não o foram. A necessidade de ser “o mais jovem milionário” ou de se ter o “me-lhor desempenho antes dos 30 anos” é uma armadilha em que ninguém deveria cair. Mas muitos caem.
- O desejo de agradar aos outros a qualquer custo, e ver isso con-firmado através de elogios e agradecimentos. Merecer e receber reconhecimento podem ser impulsos valiosos, mas não quando se necessita ouvir dos outros que você foi bem. Da mesma forma, é bom poder fazer as vontades dos outros, mas não quando se tem um sentimento subjacente de que não se é “bom o suficiente”, a menos que as pessoas estejam satisfeitas com você.

## A CONEXÃO CARNEGIE

Embora a palavra *classe* não apareça em seus livros, os conceitos que estamos discutindo são fundamentais ao trabalho de Dale Carnegie e ao impacto que ele teve nas vidas de milhões de pessoas. Vamos ver agora o que Dale Carnegie disse seguindo essa linha de raciocínio. Acredito que você perceberá como essas ideias são próximas aos conceitos que estamos desenvolvendo – principalmente a importância de se aceitar responsabilidades, e encarar a

responsabilidade não como um fardo, mas como uma oportunidade.

Como já dissemos, isto não é física avançada. *Classe* não precisa ser complicada. Vimos, na questão do debate entre Nixon e Kennedy, como algumas ideias básicas sobre comportamento adequado e uma boa primeira impressão assumiram grande importância.

O que você pensa sobre a forma como se veste, por exemplo? Estar bem vestido e bem arrumado é um aborrecimento ou uma oportunidade? E quanto às condições de seu escritório ou espaço de trabalho? Nessas questões aparentemente pessoais, você é congruente com a imagem da sua organização ou diverge dela?

Se você sente necessidade de se diferenciar nessas áreas – “marchar no seu próprio ritmo” – pode estar cometendo um erro. Não se trata de liberdade contra conformidade. Mas sim do que interessa a você, da forma mais simples e direta. Quando Richard Nixon vestiu seu terno cinza para o debate, talvez tenha visto aí uma chance para mostrar que podia usar a cor que quisesse. Talvez alguém tenha lhe dito que um terno de cor escura ficaria melhor na TV, mas ele exerceu seu direito de escolher suas próprias roupas. Mas ninguém na plateia pensou dessa forma. Os telespectadores simplesmente reagiram negativamente à aparência de Richard Nixon. As pessoas que não podiam vê-lo – que ouviam o debate pelo rádio – gostaram do que Nixon tinha a dizer. Mas, para aqueles que podiam enxergá-lo, sua mensagem foi superada pela aparência. Simples assim.

Agora, vamos examinar a mesma questão de outro ângulo. Quando fala com alguém, você escuta seu interlocutor com total atenção ou se distrai com sua aparência, seu modo de falar ou outros detalhes? Escutar é só uma questão de esperar o outro parar para que você possa falar ou é uma habilidade que deseja genuinamente desenvolver? É surpreendente como são raros os bons ouvintes, e ao se tornar uma dessas pessoas raras, você dá um grande passo no sentido de se tornar inesquecível.

Como você reage quando alguém diz algo de que discorda? Você se irrita imediatamente com certos tópicos ou certas pessoas? Todos temos nossos pontos fracos, mas, outra vez, um aspecto importante de *classe* é saber se controlar e aceitar responsabilidade. Quando alguém diz algo que parece totalmente sem sentido, pode se tratar de uma pessoa desinformada. Mas não é sua responsabilidade contar isso para o mundo. Sua responsabilidade é responder com frieza, calma e controle – em uma palavra, *classe*.

O título do livro mais famoso de Dale Carnegie é *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Esse título é famoso em todo o mundo e sua simplicidade é

uma de suas forças –, mas para que realmente possamos compreendê-lo é necessário olhar com mais atenção para uma palavra. Surpreendentemente, essa palavra é o “e”. Em uma conversa comum, “e” é apenas um elemento de ligação, uma conjunção. Mas aqui essa letra tem uma função mais importante. *E* no livro de Dale Carnegie significa “a fim de”. As duas partes desse título não apenas coexistem. Uma nasce da outra. Não se trata apenas de fazer amigos *e* influenciar pessoas. Fazer amigos *permite* que você influencie pessoas. Fazer amigos *lhe dá o poder* de influenciar pessoas. No menor número possível de palavras, *ganhar a afeição conquista respeito*.

Sobre isso, vamos dizer só mais uma vez: não é como física avançada! É simples. Não é necessariamente fácil, mas não é complicado. Vamos concluir este capítulo com alguns princípios – não apenas para pensar-mos neles, mas para que possamos *agir* a partir deles, e começando hoje.

Primeiro, como parte de seu compromisso consigo mesmo para ser uma pessoa de *classe* e inesquecível, não critique, condene ou se queixe. Ponto final. Por que não? Bem, você gosta de ouvir as reclamações dos outros? Ouvir alguém condenar o comportamento de outra pessoa faz você gostar desse alguém? Ouvir uma lista de críticas de alguém deixa você mais disposto a ser influenciado por essa pessoa? Acredito que as respostas a essas perguntas falam por si mesmas.

Em vez de criticar ou se queixar crie, em si mesmo, sentimentos de estima e gratidão. Não faça isso porque você quer ser uma Pollyanna. Faça por *interesse próprio*. Mais uma vez, pense em como se sente perto de pessoas otimistas e que sabem valorizar os outros? É provável que esse seja o tipo de indivíduo que você queira como amigo. E, como Dale Carnegie demonstrou, amigos são as pessoas que nos influenciam. Geralmente, procuramos nos esquecer de pessoas que são constantemente negativas, mas pessoas genuinamente positivas não são apenas memoráveis – elas são inesquecíveis.

Qual a melhor forma de demonstrar estima, gratidão, otimismo e outros sentimentos positivos? Mais uma vez, o que você fala pode ser cancelado pela sua aparência, então, *sorria*! O que poderia ser mais simples? Não precisamos nos aprofundar nos benefícios de sorrir, mas é interessante observar o que as pesquisas têm mostrado. Sorrir – ou seja, flexionar os músculos da face – estimula a produção de certas substâncias neuroquímicas no cérebro que estão associadas a sentimentos de prazer e bem-estar. Assim, no nível biológico mais básico, sorrir faz bem para a saúde.

E rir pode até ser melhor do que sorrir. Há mais de vinte anos, Norman

Cousins escreveu um livro de sucesso que contava como ele assistia a comédias para lidar com uma doença séria. Desde então, houve muitos estudos sobre os efeitos físicos e emocionais do riso. Um estudo interessante analisou a frequência com que as pessoas riem em vários estágios da vida. Com três anos nós rimos muito – centenas de vezes por dia. Daí em diante ocorre uma diminuição gradual do riso ao longo dos anos, mas então algo surpreendente acontece: algumas pessoas começam a rir mais, enquanto outras param de rir por completo.

Parte disso pode ter causas genéticas, mas lembre-se: um aspecto essencial da *classe* é assumir cem por cento da responsabilidade. Pode ser simplesmente “natural” que nos tornemos menos felizes enquanto envelhecemos. Mas isso não significa que você tem que deixar isso acontecer. Também pode ser natural ficar fisicamente mais fraco e ganhar peso enquanto se envelhece, mas milhões de pessoas procuram resistir a esse processo. Você pode assumir um compromisso de manter suas emoções positivas ao mesmo tempo em que mantém seu corpo saudável. Entretanto, *compromisso* é uma palavra fundamental. Nada acontece sem esforço. Nada acontece por acaso. Como já discutimos, a *classe* não vem facilmente. Você só tem que fazer parecer que sim!

Nos próximos dois capítulos vamos analisar aspectos específicos da *classe* – o que são, como desenvolvê-los e como podem beneficiar você e as pessoas à sua volta. Mas o conceito de responsabilidade total, discutido neste capítulo 2, é o alicerce sobre o qual tudo o mais é construído.

Você tem o poder de ser uma pessoa de *classe*. Você tem tudo de que precisa para ser inesquecível.



---

## Inspiração, não imitação

---

Fale com qualquer pessoa que trabalhe no departamento de recursos humanos de uma grande empresa e ouvirá uma mensagem paradoxal. A boa notícia é que as pessoas que se candidatam a cargos gerenciais estão mais bem qualificadas do que nunca. Possuem histórico acadêmico brilhante, geralmente com formação em administração ou contabilidade. Elas têm sólida experiência profissional e apresentam sinceras cartas de recomendação de seus superiores. Essas pessoas sabem se apresentar com eficácia nas entrevistas, quando demonstram excelente conhecimento da empresa para a qual esperam trabalhar e da economia como um todo.

A má notícia é que todo mundo parece ótimo no papel e na entre-vista, mas todo mundo também parece igual. Os candidatos descobriram uma fórmula para se apresentar como gerentes competentes e qualificados, que não causam distúrbios nem cometem erros, mas ninguém consegue dizer: “Eu tenho ideias que são realmente novas e originais!” As pessoas têm medo de se apresentar como inovadoras, e assim a inovação tornou-se uma arte perdida.

Esse é um problema para as empresas americanas. Mas também é uma oportunidade de ouro para quem dá valor à originalidade e sabe como empregá-la no trabalho. Você pode se destacar instantaneamente da multidão destacando o que você acerta em vez daquilo que você não erra. Para tanto, você precisa conhecer seus pontos fortes e fracos e saber como maximizar sua contribuição. Mas, mais que qualquer coisa, você vai precisar de inspiração – o poder de gerar energia e entusiasmo através do que você fala, da sua aparência e, principalmente, do que você faz. Esses são alguns dos tópicos que iremos abordar neste capítulo.

Como primeiro passo de se tornar inesquecível para os outros, reflita sobre a forma como você mesmo se vê. A imagem é construída a partir da percepção que se tem de si mesmo. Se a sua percepção não está sincronizada com a forma como

quer ser percebido, terá dificuldades em causar uma impressão positiva – ainda mais se não estiver totalmente consciente do problema. Isso acontece com muitas pessoas. Por alguma razão, tendemos a pensar menos em nós mesmos do que gostaríamos. Também apresentamos a tendência a nos ver sob uma luz menos favorável do que os outros nos veem.

Pode ser que você não queira parecer egocêntrico ou que não queira aumentar sua autoestima à custa dos outros, mas se pôr para baixo não é, definitivamente, uma boa maneira de se destacar. Então, reconheça agora que merece pensar sobre si mesmo de modo muito mais positivo do que está acostumado. Isso vai fazer não só com que se sinta mais confiante e merecedor do sucesso, mas também vai aproximá-lo da verdadeira imagem que o mundo tem de você.

Enquanto você se menosprezar, não se surpreenda se o mundo fizer o mesmo. Mas o objetivo deste livro, e deste capítulo em particular, é ajudar o leitor a se diferenciar das outras pessoas.

Vamos começar a caminhar nessa direção. Nós vamos analisar suas conquistas mais importantes em três diferentes áreas da sua vida: seu trabalho e sua carreira; sua formação; e seus relacionamentos com a família e os amigos. Vamos considerar as coisas que você fez bem – e se não fez algumas delas tão bem quanto gostaria, será nessas áreas que irá se comprometer a melhorar. Essas são coisas das quais você merece ter orgulho – e se não tem orgulho agora, esta é a oportunidade de mudar a situação.

E lembre-se: refletir sobre suas conquistas – passadas, atuais e futuras – não significa que está sendo egocêntrico ou egoísta. Você está ape-nas recebendo os créditos que merece, e apenas fazer isso irá destacá-lo, imediatamente, da multidão.

## TRABALHO E CARREIRA

Talvez o seu ganha-pão atual seja exatamente o que sempre desejou fazer – ou você pode estar em um emprego ou numa empresa em que nunca imaginou trabalhar. Você pode estar feliz com o que faz, ou desapontado. Mas, por enquanto, vamos deixar tudo isso de lado. Sem levar em conta as especificidades do lugar em que trabalha, ou por que trabalha lá, procure identificar a maior realização da sua carreira. Pode ser algo que você fez para seu empregador ou para si mesmo, ou algo que fez para ajudar um colega.

Para compreender isso, imagine que você é Bill Gates, um dos homens mais

ricos do mundo. Passeie pela sua casa de 4.500 metros quadrados perto de Seattle e reflita sobre essa questão. Qual foi a melhor coisa que você fez em sua carreira? Em termos de decisão administrativa, certamente um dos pontos altos foi o licenciamento do seu sistema operacional de computador para a IBM, o que foi feito praticamente de graça e lhe assegurou o direito de licenciar o sistema para outros fabricantes de computador. A IBM ficou feliz com o acordo porque, afinal, ninguém iria querer competir com a mais poderosa empresa de computadores do mundo, certo? Com aquela decisão, seu sistema e sua empresa tornaram-se dominantes em todo o mundo, e você, Bill Gates, estava no caminho de uma fortuna de 60 bilhões de dólares.

Mas pode ser que você queira olhar para a maior realização de sua carreira de outro ângulo. Em vez de refletir sobre a decisão que o ajudou a ganhar tanto dinheiro, talvez prefira analisar a decisão de distribuir grande parte dele. Afinal, nenhuma outra pessoa na história foi um filantropo na mesma escala de Bill Gates. Nações na África e na Ásia estão recebendo bilhões de dólares e apoio médico e educacional. Isso pode não ser tão divulgado quanto sua casa enorme no lago Washington, com suas obras de arte digital, mas é certamente algo de que se orgulhar.

A escolha da sua maior realização profissional é uma decisão pessoal. Pode ser algo óbvio ou sutil. Mas deve ser algo que faça você ter orgulho de si mesmo quando pensa nela. Então pense bem e faça sua escolha.

## SUA FORMAÇÃO

Nossa próxima categoria de realização diz respeito à sua formação acadêmica, e a sua definição disso deve ser ampla. Você obteve nota máxima em toda a sua vida escolar? Em caso positivo, isso é ótimo e com certeza é algo de que se orgulhar. Mas, sem querer desmerecer seu esforço, isso não é algo que vai diferenciar você da multidão. Conforme qualquer reitor de admissão das principais universidades americanas pode afirmar, é possível preencher todas as vagas de todas as carreiras com alunos que tiveram notas excelentes no Ensino Médio. Da mesma forma, todo candidato aos principais programas de MBA obteve médias ótimas na graduação. Então, em vez de depender das medidas objetivas e padronizadas para mensurar o sucesso acadêmico, pense naquilo que sabe e que (talvez) ninguém mais saiba.

O que você aprendeu realmente a fazer, seja escrever, pintar, cos-turar ou

consertar seu carro? Como adquiriu essa habilidade? Você aprendeu com alguém, leu a respeito ou desenvolveu sozinho? Foi fácil desenvolver essa competência ou foram necessários muito esforço e estudo? Uma conquista de formação, aqui, significa qualquer coisa que você aprendeu realmente bem – e da qual talvez ninguém mais tenha o mesmo alto nível de conhecimento. O que você aprendeu que o deixa realmente orgulhoso? Pense nisso.

## SEUS RELACIONAMENTOS MAIS PRÓXIMOS

Agora vamos analisar uma parte da sua vida que você provavelmente deveria considerar a mais importante de todas. Pode parecer estranho, mas ela tende a se perder em meio à luta que travamos para realizar nossos objetivos.

Se perguntar às pessoas o que elas querem fazer com suas vidas, você pode receber todo tipo de resposta. Mas se lhes perguntar por que – principalmente se houver crianças em suas vidas –, vai ouvir uma variação da mesma resposta: “por mim mesmo”, “pela minha família”, “por aqueles que estão mais perto e dependem de mim”.

Pessoas na faixa dos 20 anos de idade podem dar essas respostas, e também pessoas na faixa dos 60. Uma quantidade tremenda de emoção e esforços é direcionada para nossos relacionamentos, mas quando é que paramos para perceber a recompensa de tudo isso? Quando é que nos damos algum tempo para avaliar o que realizamos por e com as pessoas que fazem parte da nossa vida? É isso que eu gostaria que você fizesse neste momento.

Qual é a sua maior realização nos seus relacionamentos pessoais, seja com a família ou com amigos íntimos? Quando foi que você, ao olhar para trás, pôde dizer: “Isso é o que faz todo o esforço valer a pena”? Pode ser um casamento, uma formatura ou algo menos público. Mas deve ser uma ocasião que faz você se sentir bem consigo mesmo e com o que realizou em um relacionamento pessoal.

Agora, ao olhar para suas conquistas no trabalho, na sua formação e nos seus relacionamentos pessoais, você irá encontrar razões autênticas para se sentir bem consigo mesmo. Lembre-se sempre desse sentimento e não se esqueça dos momentos da sua vida que o ligam a ele. Você pode usar essas memórias como pontos de conexão que não deixem você se afastar desse sentimento de identidade positiva. Esse afastamento pode acontecer facilmente em nosso mundo rápido e competitivo. Assim, resista. Ao fazer isso, você dá um grande

passo para se tornar inesquecível para todas as pessoas que lhe conhecerem. E, o mais importante, você se tornará inesquecível para si mesmo.

## DESTACANDO-SE DA MULTIDÃO

Nós vimos que, no mercado de trabalho atual ser qualificado não é o bastante, principalmente se as suas boas qualificações são as mesmas de todo mundo. Vamos ver então, no restante do capítulo, formas de se diferenciar. Vamos ver como você pode mostrar seu valor – como executivo, como colega e até mesmo como amigo. Vamos analisar também como ser original, para que possa ser tão bom quanto seus concorrentes ou até melhor sendo diferente de forma positiva. Ao realizar esses dois objetivos você terá percorrido um longo caminho para se tornar inesquecível.

Liderança profissional é baseada em dois elementos: visão e competência técnica. Os altos executivos de qualquer indústria sempre têm pelo menos um desses dois elementos. Às vezes, mas raramente, eles possuem ambos. Resumindo, visão é a capacidade de enxergar o que os outros não veem. Como, por exemplo, quando um executivo da Ford chamado Lee Iacocca percebeu que havia mercado para um automóvel que fosse carro de corrida e de passeio ao mesmo tempo – ele desenvolveu o Mustang. Ou quando Steven Jobs concluiu que computadores precisavam ser vendidos em uma única caixa, como os aparelhos de televisão, em vez de em peças soltas.

Há cerca de cem anos Walter Chrysler era um gerente de planta de um fabricante de locomotivas. Então, ele decidiu entrar no ramo dos automóveis, que era a nova indústria que estava acontecendo naquele momento. O problema era que Chrysler não entendia muito de carros, a não ser que eles começavam a ser mais numerosos que os cavalos nas vias públicas. Para remediar esse problema, Chrysler comprou um Ford Modelo T, que estava começando a fazer sucesso. Para aprender seu funcionamento, ele o desmontou completamente e remontou. Então, para garantir que tinha compreendido tudo, ele repetiu a operação. Depois, para ter certeza absoluta de que sabia o que fazia um carro funcionar, ele o desmontou e remontou mais 48 vezes, totalizando cinquenta operações. Quando terminou, Chrysler não só tinha sua visão de milhares de carros nas estradas americanas, mas também tinha os detalhes mecânicos desses carros gravados em seu cérebro.

Talvez você já tenha visto o filme *Vendedor de ilusões*. Ele conta a história de

um homem de fala acelerada que chega a uma cidadezinha propondo-se a criar e treinar uma banda musical. Contudo, ele não sabe tocar nenhum instrumento, não tem ideia de como conduzir uma banda e não tem qualquer talento musical.

*Vendedor de ilusões* é uma comédia, mas não é completamente irreal. Alguns executivos na indústria de informática não sabem formatar um documento. Alguns executivos automobilísticos não sabem trocar um pneu. Já houve um vice-presidente que não sabia soletrar *batata*. Não é uma boa ideia desconhecer as competências técnicas fundamentais da sua área de atuação, e é uma péssima ideia ser pego na ignorância. Então, vamos ver o que você pode fazer para evitar esses problemas.

O primeiro passo é fazer algumas perguntas reveladoras a si mesmo. Se responder *não* a essas questões, vai precisar trabalhar esse problema imediatamente. E mesmo que a maioria de suas respostas for positiva, você pode usar essas perguntas como orientação. Elas podem sugerir novos passos para se desenvolver nessas áreas. Elas podem direcionar sua atenção para pessoas que você conhece e sabe que são muito competentes ou impressionantes de alguma forma – pessoas com quem você pode aprender e que deveria conhecer melhor. De qualquer modo, as questões que vamos apresentar podem ajudar você a fazer mais.

Aqui estão alguns itens sobre competência técnica para você refletir a respeito:

*Suas ideias e opiniões são prontamente aceitas?* Ou suas sugestões são frequentemente questionadas e descartadas, principalmente por serem consideradas inviáveis?

*Em que medida os outros pedem sua opinião?* Você costuma ser consultado sobre decisões de natureza técnica? Ou as pessoas parecem não ter confiança no seu conhecimento?

*Você se mantém atualizado a respeito das novidades em sua empresa e área de atuação?* Ou você tem a tendência de continuar fazendo as coisas da forma como sempre foram feitas?

Refleta sobre essas questões. Enquanto isso, seguem algumas ações específicas que você pode realizar para aumentar sua competência técnica, e também para garantir que ela seja reconhecida.

Leia as revistas técnicas e consulte os principais sites da internet de sua área. Saiba os nomes e títulos dos executivos das maiores empresas. Seja capaz de

discutir novos produtos e serviços de um ponto de vista operacional. Assegure-se de saber usar o jargão de sua área; as palavras que os especialistas usam para se identificar uns com os outros. E, o mais importante, faça um esforço real para aprender o lado técnico da sua atividade. Se conseguir fazer isso, irá se destacar da grande maioria das pessoas que hoje ocupam cargos gerenciais. O esforço compensa. Ao ser tecnicamente competente, você será visto como muito valioso – e, como a competência técnica está cada vez mais rara, você também será visto como total e inesquecivelmente original.

## VOCÊ TEM DIFICULDADE PARA SE COMUNICAR?

Nós vimos como se destacar ao dominar as questões técnicas do seu ramo de atividade. Mas isso não basta; você precisa também saber comunicar o seu conhecimento para as pessoas com que trabalha. Todos nós conhecemos gente que domina sua área, mas que não consegue compartilhar aquilo que sabe.

O estranho é que os indivíduos que não são grandes comunicadores costumam não perceber que têm esse problema. Um engenheiro pode encher um quadro com diagramas e números, esperando que seus interlocutores entendam exatamente o que ele quer dizer. Mas aquilo pode não significar nada para ninguém. Pode ser algo totalmente incompreensível e, o que é pior, ninguém vai admitir que não entendeu. Então, vamos agora avaliar sua habilidade de comunicação e pensar em formas de melhorá-la. Afinal, não adianta ter ideias originais se ninguém consegue entendê-las. Se for esse o caso, você pode até se tornar inesquecível, mas vai ser pelas razões erradas!

Aqui estão algumas perguntas e ideias para ajudar você.

Você gosta da companhia das pessoas com que trabalha? Essa pode ser uma boa forma de saber se elas gostam de estar com você. Certa vez, perguntaram ao ator Marlon Brando se ele se considerava o melhor ator de Hollywood. Aquela era uma pergunta capciosa, mas Brando a respondeu de modo criativo. Ele disse: “Não importa se eu sou o melhor ator. Eu sou o ator melhor posicionado. As pessoas me conhecem e me querem por perto. Eu torno a vida interessante para elas. É divertido para mim e para elas. Nem sempre eu sou um cara bonzinho, mas nunca sou o mesmo cara duas vezes. É por isso que os estúdios me querem em seus filmes, e é por isso que o público quer me ver neles”. Você é como Marlon Brando nesse aspecto? Você se dá bem com seus colegas mesmo, quando não é obrigado? Se a sua resposta é “sim”, você está no caminho certo. Se for

“não”, pergunte-se com quem você preferiria estar. Então considere fazer uma mudança de carreira nessa direção.

Você se comunica com seus colegas mesmo quando não é necessário – por telefone, e-mail ou pessoalmente? Ou você se sente mais à vontade sozinho? Provavelmente nunca existiu pessoa com mais dificuldades nessa área do que Howard Hughes. Inegavelmente, ele foi perito na parte técnica e também inesquecível. Ele podia projetar um avião, pilotá-lo e ainda dirigir um filme a respeito. Mas era muito, muito difícil para ele manter contato pessoal com seus empregados. Certa vez, Hughes entrevistou um candidato para um cargo de engenheiro. Ao final da entrevista, Hughes disse ao homem que ele não era apto àquele cargo, mas que havia outra posição disponível que poderia lhe interessar. O salário era o mesmo do que o de engenheiro e o trabalho era muito mais simples. Tudo o que o candidato tinha que fazer era ficar numa suíte de hotel das nove às cinco, todos os dias, e se o telefone tocasse, ele tinha que atendê-lo no primeiro toque. Isso era tudo. Nenhuma outra informação foi dada e nenhuma pergunta podia ser feita. Era só uma questão de atender ao telefone no primeiro toque. O homem aceitou o trabalho e passou três semanas naquele quarto de hotel. O telefone nunca tocou e ele não conseguiu aguentar. O homem pediu demissão.

Esse exemplo pode parecer exagerado, mas isso é o que acontece quando se dá uma tarefa a alguém sem lhe explicar o objetivo e a lógica que estão por trás. O objetivo pode ser claro para você, mas esse é só o começo. Você precisa torná-lo para os outros. Se não puder fazer isso, é melhor que tenha tanto dinheiro quanto Howard Hughes, porque o desenvolvimento da sua carreira pode ser bem limitado.

#### *Mais alguns pontos:*

Quando sua opinião diverge de alguém, você sempre sente a necessidade de vencer? Então, escolha suas palavras com cuidado. A forma como você se expressa será lembrada por muito mais tempo do que aquilo que você fala.

Quando alguém é alvo da fúria de outra pessoa, você instintivamente se alinha com um dos lados? Não se apresse a julgar alguém, mesmo que os outros o façam. Qualquer discussão tem dois lados, e também existe a opção sábia de não se envolver caso não seja necessário.

Acima de tudo, destacar-se como empregado ou executivo exige equilibrar-se em uma corda bamba. É ótimo ser sociável, mas não é bom ser sociável e só. É muito bom ser desenvolto dentro da cultura da organização, mas não é bom ficar



muito tempo em volta da mesinha do café.

*“Vocês realmente gostam de mim!”*

Quando a atriz Sally Field disse essas palavras ao receber o Prêmio da Academia, ela tocava em um problema que muitas pessoas sentem. Pesquisas demonstram que três coisas passam pela cabeça de quem encontra uma pessoa pela primeira vez. Primeiro, é feita uma avaliação da inteligência e do repertório do outro. Esta pessoa está no mesmo nível de conhecimento do mundo que eu, ou estamos em níveis muito diferentes? Ela está muito abaixo de mim, intelectualmente, ou eu me sinto intimidado por esse Einstein?

Para uma pessoa de *classe*, o melhor é não ser percebido em nenhum dos extremos da escala. A maioria das pessoas se sente constrangida diante de gênios, e repelidas por quem faz pose de intelectual. Cabeças de vento também são o contrário de atraentes – então, haja de acordo.

A segunda avaliação que fazemos de novos conhecidos é financeira. A pessoa é rica ou o oposto? Ela usa cartão de crédito para fazer supermercado ou é dona do supermercado?

Mais uma vez, não há muito benefício em ser visto em qualquer dos dois extremos. Assim como acontece com a grande inteligência, é difícil nos identificarmos com a grande riqueza. E estar na presença de dificuldades financeiras pode ser assustador para muita gente. Então, esteja ciente de que questões relativas a dinheiro passam pela cabeça dos novos conhecidos e procure não deixar que elas se tornem um ponto de separação.

Assim, logo no início de um novo contato as pessoas avaliam se o novo conhecido é inteligente e/ou rico. Mas a terceira avaliação é, definitivamente, a mais importante, e é uma qualidade que mencionamos no final do capítulo anterior. A terceira coisa que as pessoas se perguntam é se poderiam ser suas amigas. Não se você pode ajudá-las de alguma forma, nem se você joga tênis bem ou não, mas se poderiam ter sua amizade. Os seres humanos desejam isso mais do que qualquer coisa de um novo conhecido – e Dale Carnegie foi um dos primeiros a esclarecer isso.

Não é fácil definir exatamente o que pode suscitar a amizade nos outros. Mas a habilidade de acender essa fagulha é o elemento mais importante na empreitada de se destacar da multidão de pessoas que passa pela vida de alguém. Em quatro princípios curtos – um deles cabe em uma única palavra – Carnegie foi quem mais se aproximou de revelar o segredo da amizade, que é literalmente o segredo do sucesso. Nosso tópico, neste capítulo, foi fazer você se destacar

como um indivíduo original e inspirado, e esses pontos certamente ajudarão nesse aspecto. Mas eu sugiro enfaticamente que você os tenha em mente como base para tudo que vai ler nos próximos capítulos. Lembre-se: amizade é o que os seres humanos mais desejam, e é assim que nós a fornecemos:

1. Tenha um interesse genuíno pelas pessoas. *Genuíno* é a palavra-chave. Não finja. Treine-se para realmente se interessar pela vida dos outros. Você pode ser alguém verdadeiramente fascinante, mas isso não significa que seja único. Mostre aos outros que com preende isso.
2. Lembre-se que o nome de uma pessoa é, para ela, a palavra mais importante em qualquer idioma. Concentre-se em decorar o nome da pessoa logo que a conhecer. Use o nome durante a conversa para não esquecê-lo.
3. Faça a pessoa se sentir importante – e faça-o com sinceridade. Mais uma vez, sinceridade é fundamental. Um provérbio antigo diz: “Sabedoria é a capacidade de aprender algo de cada um”. Se você quer ser sábio, se deseja ser inesquecível, se quiser ser uma pessoa de classe, descubra qual a coisa importante que pode aprender sobre uma única pessoa – aquela com quem você está conversando no momento.
4. Sorria. O que poderia ser mais simples? Sorria. Agora!

---

## Honestidade com honra

---

Nós vivemos em uma sociedade que valoriza as habilidades de comunicação. E nos tornamos muito exigentes quanto à expressão dessas habilidades. Nós gostamos das pessoas que sabem se expressar bem, mas também sabemos que existe mais de uma forma de fazer isso.

No capítulo 1 vimos como John F. Kennedy conseguiu criar uma impressão favorável em seu debate com Richard Nixon. Mas Ronald Reagan e Barack Obama foram igualmente eficazes em seus debates, embora tenham estilos completamente diferentes. Mas eles tinham uma coisa em comum: todos foram inesquecíveis.

À luz disso, é possível generalizar alguma conclusão sobre o que a boa comunicação envolve? Certos princípios estão presentes em toda comunicação eficaz, mas o número de formas pelas quais esses princípios podem ser aplicados é quase infinito. Na verdade, a quantidade de modos de aplicá-los é igual à quantidade de pessoas dispostas a usá-los. Então, preste atenção. Ao final deste capítulo você saberá qual estilo de comunicação irá tornar *você* uma inesquecível pessoa de *classe*.

### DIZER A VERDADE

A base da comunicação eficaz pode ser expressa em uma palavra: *honestidade*. Isso significa *dizer a verdade*. Para nosso objetivo deste momento, vamos assumir que você aceitou essa premissa. Ser uma pessoa de *classe* pressupõe não fazer nada de enganoso. Tornar-se inesquecível não envolve aparar as bordas da verdade. Mas você vai ver que a honestidade encontra formas diferentes para se expressar – o que não beneficia apenas você, mas também seus interlocutores.

Às vezes, por exemplo, o melhor é pegar o caminho mais curto e rápido para

a verdade. O Galinho Chicken Little não fez rodeios! Ele se apresentou e disse: “O céu está caindo!” A emergência era real, ou, pelo menos, ele sentiu que era e quis transmitir a informação essencial no menor tempo possível. Mesmo quando não se trata de uma informação essencial, você pode ter que ser bastante direto com algumas pessoas. É o que elas querem e precisam.

A palavra que vamos usar para indicar essa forma direta de comunicação será *franqueza*. Essa é uma qualidade que algumas pessoas dizem apreciar. “Apenas os fatos.”

Vamos observar rapidamente um exemplo do valor da comunicação franca – e os problemas que podem resultar da sua ausência.

Janice é a diretora de marketing de uma empresa de produtos para o lar. Certa manhã ela é convocada, inesperadamente, para uma reunião com seu supervisor e o diretor de operações da empresa. O objetivo da reunião é discutir formas de melhorar a comunicação. Mas, para surpresa de Janice, parece que a maior parte da discussão já aconteceu sem a presença dela. Seu chefe lhe conta que parte de suas responsabilidades será terceirizada para um prestador de serviços.

Janice está na empresa há dez anos. A novidade a pega de surpresa. Ela entende que reorganizações são necessárias, às vezes, mas por que ela não participou das discussões iniciais? E mais: por que lhe disseram que ela iria participar de uma reunião quando as decisões já tinham sido tomadas?

A razão é simples. O supervisor de Janice achou que se tivessem lhe contado francamente o que planejavam, ela ficaria com raiva. Talvez eles tivessem razão. Mas ela ficou com ainda mais raiva por ter sido deixada de fora das deliberações.

O que aconteceu foi uma forma de desonestidade. Em um sentido mais amplo, foi uma falta de *classe* – que, como você se lembra, é baseada em se assumir a responsabilidade integral por suas ideias e ações. O que aconteceu foi o oposto de se assumir responsabilidade. Foi uma tentativa de se espalhar a responsabilidade para que ninguém tivesse que assumi-la – nem mesmo a alta gerência da empresa. Em vez de se esforçarem para se tornar inesquecíveis, todos estavam querendo ficar invisíveis.

Até mesmo altos executivos tentam frequentemente evitar discussões diretas com as pessoas que serão afetadas por uma decisão. Em vez de ir diretamente ao gerente em questão, os executivos procuram lançar balões de ensaio pela empresa para testar reações e reunir apoio. Isso, contudo, apenas espalha boatos, desgasta o trabalho em equipe e enfraquece a comunicação.

Se Janice soubesse que iria se deparar com esse tipo de desonestidade, o que

poderia ter feito? Que atitude de *classe* ela poderia ter tomado para proteger seus interesses?

Idealmente, Janice teria desenvolvido um relacionamento tão con-fiável com seus supervisores que a comunicação franca não os teria assustado. É verdade que se eles fossem executivos melhores não estariam com medo, mas nem todos são tão competentes quanto deveriam. Depois, se Janice suspeitasse que estavam para ocorrer mudanças, ela poderia ter falado francamente com os outros. “Existe algo que eu deva saber?” seria uma boa forma de abordar o assunto. Às vezes você precisa se inserir na comunicação, o que não é ser intrometido ou insubordinado. Trata-se apenas de garantir que seus interesses não sejam negligenciados, especialmente por razões insignificantes. Isso é literalmente tornar-se inesquecível de um modo prático.

Mesmo que uma decisão seja imposta a você enquanto gerente, não é necessário que você apenas a aceite. Se um gerente sente que decisões sobre ele estão sendo tomadas às suas costas, ele pode perguntar: “Eu fiz algo que deixasse vocês relutantes de falar comigo? Se eu fiz, gostaria de conversar a respeito para que eu possa participar efetivamente do que está acontecendo”. Falar francamente dessa maneira fornece a abertura necessária ao diálogo – ou força uma abertura, se isso for necessário.

A respeito da franqueza, é preciso ter consciência que ela quase sempre inclui algum risco. Se você pretende falar francamente, mas não sente que há risco envolvido, provavelmente não está sendo realmente franco. Pense na fábula “A nova roupa do imperador”, na qual um garoto arrisca sua vida ao dizer a verdade de modo direto. É preciso coragem para ser franco. É preciso *classe*. Mas quando você sente que a honestidade tem que ser comunicada diretamente, não há alternativa.

## CONQUISTANDO CORAÇÕES E MENTES

A sua condição de pessoa de *classe* enfrenta seus maiores desafios – e também suas maiores oportunidades – quando você precisa conquistar a cooperação dos outros. Isso acontece principalmente quando eles têm ideias ou opiniões diferentes das suas. Situações assim exigem um equilíbrio cuidadoso de habilidades. Apenas para se enfrentar a situação pode ser necessária uma dose de determinação pessoal. Pode parecer que é mais fácil fingir que não existam diferenças do que tomar atitudes para se chegar a uma solução mutuamente

satisfatória. É preciso sensibilidade para se extrair os verdadeiros objetivos dos interlocutores através de perguntas e capacidade de ouvir sem criticar.

Muitos dos princípios sobre os quais Dale Carnegie escreve em *Como fazer amigos e influenciar pessoas* aplicam-se diretamente à comunicação. Tenha os seguintes pontos em mente:

- *Para conseguir o melhor resultado de uma discussão, evite-a.*
- *Mostre respeito pela opinião de outra pessoa. Nunca lhe diga que está errada.*
- *Se você estiver errado, admita rápida e enfaticamente.*
- *Comece de modo amigável. Consiga que a outra pessoa diga “sim” imediatamente.*
- *Deixe que a outra pessoa fale bastante.*
- *Deixe que a outra pessoa pense que a ideia é dela.*
- *Fale com suavidade.*
- *Sorria adequadamente.*
- *Se não puder evitar o confronto, não ache que precisa conseguir uma rendição incondicional. Sempre mantenha uma abertura para que seu interlocutor possa fazer uma retirada honrosa.*

## RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Este inteligente método para resolução de conflitos não é tão fácil quanto possa parecer. Às vezes você pode não se sentir calmo, racional ou aberto. O psicólogo William James escreveu: “Parece que a ação segue o sentimento, mas, na verdade, ação e sentimento andam juntos; e ao controlar a ação, que fica sob controle mais direto da vontade, conseguimos regular indiretamente o sentimento”.

Em outras palavras, quando você adota as ações de uma pessoa calma e racional, você se torna calmo e racional. Quando você age com a mentalidade aberta, sua mente realmente se abre. E quase que por mágica, a pessoa com quem você interage espelha esse comportamento e adota os mesmos sentimentos.

## DIPLOMACIA

Às vezes, as pessoas que não conseguem se expressar bem tentam transformar isso em virtude. “Eu posso não ser muito bom com palavras”, dizem, “mas pelo menos você sabe que eu sou honesto.”

Qual é o fundamento de uma declaração como essa? Primeiro, existe a implicação de que as pessoas que são boas com as palavras sejam suspeitas de desonestidade. Tal ideia está completamente errada. A honestidade pode ter muitas formas. Nem todo mundo gosta de ouvir a “verdade crua”.

Comunicadores inesquecíveis são indivíduos que sabem o que devem falar, mas que também estão cientes das necessidades das pessoas que os ouvem. Vamos analisar o que isso envolve, passo a passo.

## DIPLOMACIA EM AÇÃO

Antes de qualquer coisa, é importante o estabelecimento de harmonia entre os interlocutores. Conversas francas podem criar confronto – de forma positiva, esperamos –, mas a comunicação diplomática deve sempre ocorrer em uma atmosfera de civilidade. Sob a superfície pode estar acontecendo muita coisa que não precisa ser explicitada. Isso não quer dizer que você esteja sendo desonesto. Significa, apenas, que você está sendo diplomático.

Em seguida, introduza o problema de forma calma e controlada. Um tom acusador ou de crítica raramente é útil. Isso só dá às pessoas uma desculpa para erguer suas defesas e levar a discussão para o lado pessoal. Se você estiver com raiva, pode se sentir tentado a desmerecer as realizações do outro e dizer-lhe que ele não vale nada. Mas isso só irá provocar uma resposta no mesmo nível.

Garanta que a outra pessoa tenha a oportunidade de contar seu lado da história. Escute, respeitosamente, tudo que seu interlocutor tiver para falar. Mais uma vez, evite enfrentamento e discussões.

Faça sugestões construtivas, com o cuidado de que sejam ditas de modo a não desmerecer ou humilhar seu interlocutor. Enfatize *o quê* deve ser melhorado em vez de *quem*. Baseie a discussão no ato errado, não nas falhas de caráter da pessoa que o cometeu. Encoraje a mudança positiva através de questionamento eficaz e audição ativa. Então providencie um acompanhamento descontraído para verificar o progresso e fazer quaisquer novas correções.

Encerre a reunião reassegurando ao empregado seu valor para a organização.

Se você for realmente uma pessoa de *classe*, o outro sairá da reunião motivado a seguir as sugestões que lhe foram feitas. E isso não será por causa do medo, mas porque ele consegue ver um futuro positivo para si mesmo junto a você e à empresa.

E aqui está mais uma tática para se ter em mente. Algumas pessoas a acham fácil; outras a consideram difícil. *Não erga sua voz*. Depois que os decibéis se elevam acima de certo nível, em um encontro entre duas pessoas, nada de positivo sairá daí. Com certeza acontecem coisas quando as pessoas gritam umas com as outras, mas não são coisas positivas. Uma das piores reputações que um gerente pode conseguir é a de que ele “gosta de gritar”.

Teddy Roosevelt disse: “Fale macio e carregue um porrete grande”. Se você não tiver um porrete grande, apenas fale macio.

## DISCIPLINA: O INGREDIENTE FINAL

Após mais de 35 anos como executivo de seguros em Chicago, Jim estava pronto para se aposentar. Ele e Joyce, sua mulher, tinham comprado uma casa na Flórida e estavam ansiosos para passar seu primeiro inverno longe do gelado Centro-Oeste americano. Eles estavam animados até com a longa viagem de carro para o sul. Não tinham pressa e poderiam demorar o quanto quisessem na jornada até a casa nova.

No final, a viagem demorou um pouco mais do que eles desejavam. Eles atravessavam o norte do Alabama quando, às dez da manhã, um estrondo veio de sob o carro. Não foi uma explosão; parecia mais um ruído metálico – seguido de um barulho alto e contínuo. O que quer que fosse aquilo, não podia ser bom. Imediatamente Jim desacelerou o carro para velocidade de pedestre e mudou para a faixa da direita da rodovia. Felizmente, havia uma saída logo à frente. Pelo menos eles não ficariam presos no acostamento da interestadual. Indo o mais devagar possível, Jim subiu a rampa de saída. O barulho continuava, mas mais devagar, proporcional à velocidade do carro. Jim e Joyce não falaram palavra – apenas se entreolharam. Eles tinham passado por muita coisa juntos ao longo dos anos, mas não esperavam que a aposentadoria começasse assim.

Chegando ao alto da saída, Jim alegrou-se ao ver um posto de serviços à frente. Ainda seguindo o mais devagar possível, chegou ao posto e desligou o motor.

Lá, Jim e Joyce encontraram Norm, um homem que conheceriam muito bem



ao longo daquele dia. Parecia que Norm não trocava seu macacão desde a administração Kennedy, mas ele obviamente sabia como consertar um carro. Embora fosse um homem grande, Norm enfiou-se por baixo do carro com a agilidade de uma lagartixa.

“Ora, vejam só!”, exclamou ele de sob o carro. “Deve ter sido uma corrente de pneu caída na estrada, porque é isso que está enrolado no eixo. E enrolou bem apertado... e ela ainda abriu um buraco na parte de baixo.”

Jim não gostou do que estava ouvindo. Ele não entendia muito de carros, mas sentiu que algumas horas desagradáveis estavam para come-çar. Enquanto isso, Norm emergiu de sob o carro e disse “que confusão!”

Jim concordou com a cabeça. “Bem, o que será necessário para consertar?”

Norm balançou a cabeça lentamente, como se Jim tivesse lhe pedido para soletrar uma palavra muito difícil. “É difícil dizer agora. Primeiro, vou ter que tirar a corrente do eixo. Para isso eu vou ter que usar o maçarico. E vou ter que tomar muito cuidado com ele. Então vamos ver qual foi o estrago na parte de baixo do carro. Pode ser que eu tenha que soldar alguma coisa. Não posso lhe dar todos os detalhes agora.”

“Dá para entender”, disse Jim. “Mas você consegue estimar o custo?” “Como eu disse, não posso lhe dar detalhes agora.” Então, Norm ficou em silêncio. Ele não precisou dizer: “Você não tem muita escolha, não é?”, porque isso já era óbvio.

Antes de autorizar Norm a começar o trabalho, Jim puxou a mulher de lado para uma conversa em particular. “Se esta é a aposentadoria, estou pronto para voltar a trabalhar!”

Joyce sorriu. “Você pode voltar ao trabalho, porque parece que vamos ficar presos aqui um tempinho.” Mas então ela acrescentou: “Vamos encarar isto como uma comédia em vez de tragédia. Estamos presos aqui, então vamos tirar o melhor da situação. E as coisas poderiam estar piores. Diga logo para ele começar; assim nós poderemos sair daqui o quanto antes.”

Em poucos minutos Norm colocou o carro na oficina. Enquanto ele trabalhava, Jim e Joyce conferiram a área em torno do posto. Não havia absolutamente nada para se fazer. Havia outro posto do outro lado da rodovia, e só. Então, começou a chover. Os caminhões passavam zunindo pela estrada, levantando borrifos de água. Não havia nada a fazer senão se refugiar na oficina onde Norm se empenhava em consertar o carro.

Enquanto trabalhava, Norm falava. Ele falou de sua família, de seu cachorro, seus carros, sua casa, seu teto e seu porão. Mas ele falou principalmente de

futebol americano. Ele parecia se lembrar de cada detalhe de cada jogo já disputado na Southeastern Conference. De vez em quando ele ficava tão envolvido na história que parava de trabalhar para descrever um ataque ou uma defesa.

Depois de várias horas assim, Jim puxou Joyce de lado novamente. “Parece que ele está indo o mais devagar possível”, disse Jim. “Ele está fazendo o serviço demorar. Ele não é um mecânico; é um sequestrador!”

Joyce continuava tranquila. “Pense nisso como um desafio. Algum dia vamos rir disso tudo.”

Perto das cinco da tarde, Norm finalmente desligou o maçarico. O trabalho demorara o dia todo. “Bem, esse foi um trabalho dos grandes”, disse ele para Jim e Joyce. “Mas, pelo menos, permitiu que nós nos conhecêssemos, não foi?”

“Foi sim”, respondeu Jim, forçando um sorriso. “Então, quanto nós lhe devemos?”

Norm pensou por um momento, depois fez um gesto com a mão. “Ah, não se preocupe com isso. É por conta da casa. Mas aquele jogo de 1974 foi uma confusão...”

Jim e Joyce tinham experimentado uma chance real de fazer amigos e influenciar pessoas, e eles a aproveitaram. Embora não tivesse sido fácil, eles transformaram um potencial conflito em oportunidade de comunicação – não apenas no que foi dito, mas também sentido. Como resultado, o conserto do carro não foi apenas gratuito.

Foi *inesquecível*. Classe é o que faz isso acontecer.

---

## Ouvir – a principal habilidade da comunicação

---

De todas as habilidades relativas à comunicação, ouvir com atenção pode fazer uma grande diferença nos seus relacionamentos. Entretanto, ouvir não é algo que a maioria das pessoas faça naturalmente. É necessário certo esforço, principalmente quando se está aprendendo a se tornar um ouvinte eficaz.

Infelizmente, muitas pessoas não se concentram para ouvir. Elas apenas procuram ficar quietas até que seja sua vez de falar. Talvez seja da natureza humana sentir que se pode entrar em uma conversa e já sair falando, ou pelo menos *querer* fazer isso. Mas essa é uma das muitas áreas em que a *classe* vai fazer você resistir aos seus impulsos iniciais. Então, não haja. Controle-se.

Como a capacidade de ouvir é uma habilidade tão valiosa, uma quantidade significativa de pesquisa foi dedicada a compreendê-la. Todos os tipos de metáforas e terminologias foram criados para descrever essa habilidade. Mas a mensagem central de todos esses sistemas é a mesma: ouvir envolve mais do que a compreensão de palavras.

Às vezes, ouvir bem envolve tanto o silêncio quanto os sons. Bons ouvintes dão aos outros a oportunidade de falar, mas também de ficar quietos. Ouvir, em seu sentido mais verdadeiro, inclui muitos fatores não verbais e não audíveis, como linguagem corporal, expressões faciais, suposições culturais e as reações dos interlocutores.

Obviamente, a experiência de ouvir varia de pessoa para pessoa. Isso também depende do contexto: quem está falando com quem, qual o assunto e onde se dá a conversa. Ouvir um policial que o parou no trânsito é diferente de ouvir sua filha de 8 anos ou seu sogro de 80.

As categorias listadas abaixo descrevem vários níveis de audição – da menos atenta à mais empática e benéfica. Enquanto as lê, pense na relação que elas têm com a sua própria habilidade de ouvir. Para se tornar inesquecível, você

precisará concentrar toda a sua atenção na pessoa que está falando com você. Essa é a atitude de *classe*!

## QUASE AUSENTE (OU NÃO OUVINTE, NA VERDADE)

Você está sentado lá, vagamente consciente de que alguém está falando com você, mas é só isso. Aqui você está um passo adiante de simplesmente ignorar a pessoa. Às vezes, esse “ouvir mínimo” é a coisa certa a fazer. Se você está aguentando um discurso de alguém que está lhe passando um sermão apenas para satisfazer alguma necessidade própria e obscura, talvez a melhor coisa a fazer seja ficar lá fisicamente enquanto mentalmente passa férias no Havaí. Mas que essa seja uma escolha consciente e ponderada, não apenas um reflexo grosseiro.

## OUVINTE MÍNIMO

A condição de quase ausente é uma rua de mão única. Alguém está falando, mas você não está realmente lá. Sua participação na forma de linguagem ou respostas verbais é basicamente zero. Na categoria de “ouvinte mínimo”, em vez de sonhar acordado você participa um pouco da conversa. Ouve e responde ao que está sendo dito, embora suas respostas sejam “pré-fabricadas”. Você diz a seu interlocutor o que acha que ele quer ouvir, para mantê-lo confortável. Infelizmente, é nessa condição que costumamos conversar com crianças e idosos. Isso também é comum em reuniões de trabalho, quando um supervisor ouve os problemas de um empregado insatisfeito. Como ouvinte mínimo, suas intenções são boas, mas sua capacidade de ouvir está em um nível muito baixo. Às vezes, essa condição é óbvia para o interlocutor. Mas, como ela geralmente ocorre quando há uma significativa diferença de idade (ou de poder corporativo) das partes envolvidas, os interlocutores não manifestam sua decepção em voz alta. Por dentro, contudo, estão pensando: “Você pode, *por favor*, prestar atenção no que eu estou falando?”

## “ESTOU OUVINDO – MAS SÓ ME IMPORTO COMIGO”

Este é, provavelmente, o nível de ouvinte mais comum entre pessoas que não

são parentes, colegas de trabalho de longa data ou amigos próximos. Aqui aparece algum interesse e, talvez, certa flexibilidade com relação às palavras que são ditas e suas reações a elas, mas como você não está pensando objetivamente, coloca sua própria interpretação no que está ouvindo – e faz as palavras se adequarem às suas expectativas. Esse é um tipo de “ouvinte projetor”, como o nível anterior, mas você não terá consciência do que está fazendo até que lhe seja mostrado. Esta categoria de ouvinte é problemática. Você pode ficar com uma interpretação falsa dos verdadeiros fatos e sentimentos. Está ouvindo e recebendo informações, mas como tem um ponto de vista oposto ou diverso firmemente estabelecido, não está preparado para se abrir para a mudança. Você ouve as palavras do seu interlocutor através do filtro de suas crenças preexistentes. Às vezes, isso causará uma predisposição para concordar ou discordar. Com frequência, essa condição se manifesta através de um desejo de contar sua própria história – que provavelmente é  *muito* melhor, certo? – assim que a menor possibilidade surgir. Quando tomamos consciência disso, é espantoso como vemos acontecer – em nós mesmos ou nos outros.

## “SÓ OS FATOS”

Principalmente entre homens, a comunicação interpessoal pode assumir a forma de pura e simples troca de informação. Para as mulheres, o objetivo principal de qualquer conversa amistosa é a construção de entendimento e conexão emocional. Essas expectativas diferentes podem levar a frequentes mal-entendidos. “Só os fatos” funciona bem quando o objetivo da comunicação é meramente transmitir informações concretas, mas é inadequado para se lidar com sentimentos e motivos, que são, frequentemente, a razão pela qual as pessoas querem conversar – as circunstâncias por trás das palavras e dos sons superficiais. Esse tipo de audição ganha a batalha e perde a guerra; pode ser uma tática eficaz para o curto prazo, mas não é uma boa estratégia.

## OUVIR EMPATICAMENTE

Aqui nos aproximamos da condição ideal. O ouvinte empático é sensível às palavras, entonações, linguagem corporal e expressões faciais. Ele também responde e faz comentários. Esta condição requer um reconhecimento geral de como a outra pessoa está se sentindo. Aqui, é possível  *ver* e  *sentir* a situação a

partir do ponto de vista do outro. Franqueza e honestidade aparecem ao se expressar discordância, mas também ao se procurar genuinamente compreender o outro.

## O OUVINTE PERFEITO

Esta condição inclui um componente orientado à ação, mais até do que ouvir empaticamente. Você não está apenas escutando o que é dito, mas aquilo que escuta leva-o a sugerir ideias para mudanças positivas por parte de quem fala. Você pode até se oferecer para entrar em ação em nome de seu interlocutor. Isso não significa tomar decisões pelo outro. Mas o ouvinte perfeito sente o impulso de ajudar o outro a compreender suas opções. Mais do que nos níveis anteriores, o ouvinte perfeito está concentrado nos interesses do seu interlocutor.

## ALGUNS ERROS COMUNS

Quando acontecem mal-entendidos, principalmente no trabalho, os problemas costumam ser atribuídos a quem fala. Acreditamos que é responsabilidade do emissor transmitir claramente a mensagem, seja qual for. Mas e quanto ao ouvinte? Aqui, acontece uma confusão: nós vemos a capacidade de falar como uma habilidade, sem percebermos que ouvir também é uma habilidade que pode ser aprendida, melhorada e aperfeiçoada.

Para ver como isso acontece, vamos começar revendo alguns dos erros mais comuns cometidos por ouvintes. Então iremos apresentar algumas sugestões práticas – não apenas para eliminar erros, mas para tornar sua habilidade de ouvir o mais eficaz possível.

Saiba apenas que as características discutidas a seguir não são inerentemente boas ou más. Às vezes elas são apenas necessárias. Mas, como acontece com qualquer comportamento interpessoal, o importante é fazer escolhas conscientes com pleno entendimento dos efeitos que essas escolhas terão.

**Ensaio.** Acontece quando sua atenção não está naquilo que está escutando, mas no que planeja dizer assim que tiver uma chance. Você pode parecer interessado, mas seus pensamentos estão no que pretende dizer em seguida. Algumas pessoas até ensaiam uma sequência inteira de diálogo: “Vou dizer isto... então ela diz aquilo... e eu digo...”

**Avaliação.** Se você prejudicar quem fala como incompetente ou desinteressante, pode até ter razão – mas estará, também, criando as mesmas características que critica.

**Ser o melhor.** Isto se refere a uma tendência de alguém pegar tudo o que ouve e relatar sua própria experiência a respeito – que, claro, é muito mais interessante que a do outro. Este conta sobre o peixe que pegou e ela dispara uma história sobre como pegou um peixe maior. A maioria das pessoas que querem ser as melhores não conseguem esperar o outro terminar de falar.

**Dar a solução.** Este erro costuma ser cometido por pessoas que se acham grandes solucionadoras de problemas. Elas não precisam ouvir mais do que algumas frases para começar a revelar sua sabedoria. Mas o que elas sabem é congruente com o que estão ouvindo? Poucas dessas pessoas realmente se importam com isso.

**Discordar é divertido.** Ele discorda de tudo só porque acha engraçado discordar e acredita que não sofrerá as consequências dessa atitude. Para completar, esse indivíduo fará todo o possível para evitar parecer que está errado.

**Apaziguar.** O oposto de discordar, mas é só outra forma de se esquivar. Não importa o que a pessoa fale, o apaziguador responde sempre de forma moderadamente positiva, evitando uma sintonia genuína. “Certo... claro... eu sei... incrível... demais!... mesmo?”

**Descarrilhar.** Mudar repentinamente de assunto. Da mesma forma que outros erros cometidos por ouvintes, este é geralmente feito por pessoas que estão numa posição de força ante quem fala.

## SUGESTÕES PARA OUVIR MELHOR

Ouvir de modo eficaz é uma das mais poderosas habilidades de comunicação. Quando alguém se dispõe a parar de falar ou pensar e começa a realmente ouvir os outros, todas as suas interações tornam-se mais fáceis, e os problemas de comunicação são eliminados.

Existem muitas técnicas para se tornar um ouvinte eficaz. Mas, como

acontece com qualquer técnica, estas são eficazes apenas quando usadas corretamente. Ouvintes experientes sabem como reagir a quem fala e à situação. Ouvintes inexperientes, por outro lado, podem se confundir. Eles podem tentar usar a mesma técnica que o bom ouvinte, mas a aplicação da mesma está fora do contexto correto.

A seguir apresentamos uma seleção de técnicas para melhorar sua capacidade de ouvir e se comunicar. Enquanto as estuda, não pense apenas nas técnicas, mas procure pensar em situações específicas que você viveu e nas quais cada técnica poderia ter sido eficaz.

**Faça da atitude de ouvir uma escolha consciente, não um reflexo passivo.** Se você não está preparado para dar tanta atenção ao ser humano à sua frente quanto dá à tela do seu computador ou ao celular, seja honesto a respeito. Educadamente, diga: “Esta não é uma boa hora para conversarmos”. Então sugira uma alternativa. Se você decidiu ouvir, viva essa escolha o melhor possível.

**Ponha suas expectativas de lado.** Ouvir alguém significa escutar o que está efetivamente sendo falado, e não filtrar as palavras de acordo com o que você espera ou deseja ouvir. Você não tentaria ouvir alguém em meio às distrações de um espetáculo de música. Da mesma forma, não deixe suas distrações internas – que podem ser muito mais envolventes – impedi-lo de engajar sua total atenção.

**Faça perguntas.** É uma boa prática fazer três perguntas sobre quem está falando para cada informação que você der sobre si mesmo. Esta ideia é melhor ainda quando estiver em posição de autoridade – por exemplo, se for um gerente ouvindo as preocupações de um membro da equipe. Uma vez que estiver atento para este princípio, você vai perceber quão raramente ele é seguido. Ele é tão raro quanto outras manifestações verdadeiras de *classe*.

**Olhos nos olhos.** Compreender o que está sendo dito é fortemente afetado não só pelo que você ouve, mas também pelo que vê. Mais ainda, não olhar o interlocutor nos olhos dispara uma mensagem negativa, quase hostil. Não deixe que isso aconteça por acidente.

**Preste atenção... e continue prestando atenção.** Com frequência, as pessoas param de escutar antes de ouvir a mensagem completa. É comum que quem fala hesite para revelar o que realmente passa por sua cabeça até que a



conversa esteja bem adiantada. Então, não se desligue. É uma boa ideia, durante a conversa, fazer pequenos resumos do que você ouviu para testar sua compreensão.

No final, o segredo para se tornar um ouvinte eficaz nada mais é do que o respeito básico pela outra pessoa. *Você está ouvindo, não julgando. Enquanto não for crítico, as pessoas conversarão sinceramente com você. E se não for para conversarem com sinceridade, é melhor nem conversarem.* Se o que você ouvir lhe provocar uma reação emocional, aceite a responsabilidade integral por suas reações. Permanecer impassível mesmo quando seus pontos fracos estão sendo testados é uma poderosa manifestação de verdadeira classe. Isso é importante principalmente quando as pessoas relatam algo pessoal ou doloroso. Respeito é diferente de se sentir pena de alguém. Respeito requer compreensão real dos sentimentos dos outros. Mas quando isso acontece, estabelece-se uma base para que você possa expor seu ponto de vista.

---

## Princípios inabaláveis

---

Na década de 1990, quando a bolha das empresas de internet estava no auge, parecia não haver limite para o que se podia fazer – ou quanto dinheiro se podia ganhar – para quem tivesse sangue-frio. E algumas pessoas tinham muito. Recentemente a mesma sensação surgiu no mercado imobiliário, cujos preços pareciam destinados a continuar subindo para sempre. Mas “sempre” acabou se mostrando tempo demais.

O que aconteceu? Se as pessoas eram inteligentes o bastante para administrar grandes empresas, como podiam fazer erros tão tolos? Mas algumas pessoas não eram tolas; eram apenas gananciosas. Mas o que aconteceu – e o porquê – é menos importante do que pode ser feito para se evitar problemas semelhantes no futuro, principalmente os que afetam sua vida e sua carreira.

Isso coloca questões em muitos níveis. Certamente há questões legais e também éticas. A verdade é que ética envolve muito mais do que a obediência aos estatutos da empresa e às leis do país. As notícias surgem quando regulamentos formais não são obedecidos, e por essa razão a maioria das organizações não tem problema com essas questões. São as “coisinhas” que causam problemas. No dia a dia as ações aparentemente insignificantes representam a maior área com problemas éticos – e a maior oportunidade de melhoria.

Você talvez se esqueça das coisinhas que faz, mas elas podem ter impacto significativo nas pessoas à sua volta, positiva ou negativamente.

Elas podem determinar se você é visto como uma inesquecível pessoa de *classe* ou algo totalmente diferente. Você está sempre dando exemplos, consciente ou inconscientemente. Então, que mensagens envia com suas ações, palavras e atitudes? Pergunte-se, por exemplo, se você já fez alguma das coisas listadas abaixo:

- Tratou de questões pessoais em horário de trabalho?

- Usou recursos da empresa com finalidade pessoal?
- Telefonou para dizer que iria faltar por estar doente, mas não estava doente?
- Usou um termo racialmente ofensivo ao se referir a outra pessoa?
- Contou ou repassou alguma piada racista ou discriminatória?
- Participou de fofoca negativa ou espalhou boatos sobre alguém?
- Repassou informação que havia lhe sido contada em segredo?
- Não admitiu ou corrigiu um erro?
- Violou conscientemente políticas ou procedimentos da empresa?
- Não fez algo que disse que faria?
- Reteve informação de que outros precisavam?
- Adulterou uma planilha de horário, fatura ou conta de despesas?
- Entregou conscientemente produtos ou serviços de segunda linha?
- Não foi totalmente honesto para fazer uma venda?
- Aceitou presente ou vantagem impróprios?
- Assumiu ou aceitou crédito por algo que outra pessoa fez?
- Deixou conscientemente alguém cometer um erro e se encrascar?

A lista é longa, mas esses e outros erros aparentemente menores refletem quem você é e quais seus valores. Quando se trata de ética e integridade, tudo é importante – principalmente as “coisinhas”.

## A ÉTICA CHAMA ATENÇÃO

Dov Seidman é o autor de um livro que tem um título instigante: *COMO – Por que o COMO fazer algo significa tudo... nos negócios (e na vida)*. Seidman explica em seu site – [howsmatter.com](http://howsmatter.com) – que a tese do livro é que o sucesso não é mais apenas função do que nós fazemos ou de quanto dinheiro ganhamos ao fazê-lo. Os meios pelos quais obtemos resultados são inseparáveis do valor dos próprios resultados.

Certamente isso sempre foi verdade; a ideia de que o resultado não pode ser separado dos meios não é nova. Mas Seidman acredita que a revolução na comunicação e a alta tecnologia mudaram o jogo. Ficou mais difícil para um indivíduo ou uma empresa sustentar uma vantagem competitiva baseando-se simplesmente em um produto ou serviço. A tecnologia tornou fácil copiar ou melhorar qualquer coisa que seja oferecida. Como resultado, relacionamentos e

reputações estão se tornando muito mais importantes.

Segundo Seidman:

Em um mundo conectado, vencem os indivíduos e as organizações que estabelecem as conexões mais fortes. No passado, nossos produtos e serviços – nossos “quês” – eram a chave do sucesso. Hoje, os “quês” tornaram-se *commodities*, facilmente duplicáveis. A vantagem sustentável e o sucesso duradouro – para as empresas e os indivíduos que trabalham nelas – agora estão no domínio do “como”.

*Hoje, a forma como nos comportamos e interagimos com os outros é o grande diferencial. As qualidades que já foram descritas como “secundárias” – integridade, paixão, humildade e sinceridade – tornaram-se elementos-chave no sucesso das empresas e bases poderosas para o estabelecimento de reputação e rentabilidade.*

## ÉTICA DE ACORDO COM A SITUAÇÃO

Vamos avaliar algumas situações imaginárias que podem aparecer em vários ambientes. Use sua imaginação para se colocar na situação descrita e escolha uma das três soluções hipotéticas. Você provavelmente reconhecerá logo a opção eticamente correta, mas seja honesto consigo mesmo quanto ao caminho que realmente escolheria. Se não for o mais ético, não seja duro consigo mesmo; use essa informação como alerta para redirecionar sua jornada.

Eis o primeiro caso:

Uma grande organização sem fins lucrativos está considerando doar recursos para uma escola dedicada a crianças com necessidades especiais. Você foi contratado para avaliar as finanças da escola.

A maioria das famílias das crianças está qualificada a receber assistência financeira do Estado. Você desconfia que algumas das famílias relatam rendas mais baixas que o real para poderem receber mais ajuda. Suas investigações revelam que uma família está realmente escondendo parte de sua renda. Como resultado, o pacote de assistência financeira do filho deles aumentou em cinquenta por cento.

Você sabe que essa criança não teria condições de receber os serviços dessa escola sem assistência financeira. Você também sabe que ela está se beneficiando física e psicologicamente dos serviços que recebe.

O que você faz? Nada, porque o bem-estar da criança é mais importante que a necessidade da escola saber a verdade sobre a renda da família, que continuaria baixa mesmo que corretamente informada? Além disso, tecnicamente é responsabilidade do Estado verificar rendas para o programa de assistência.

Você conversaria com o administrador da escola sobre a situação? Na verdade, você tem motivos para suspeitar que o administrador já sabia disso. Trazer o assunto às claras poderia colocá-lo em uma situação delicada?

Talvez você procurasse um promotor de justiça ou a agência reguladora baseado em sua suspeita de fraude?

Reflita sobre isso por um momento. Lembre-se, este é apenas um exercício. Sua resposta não receberá uma nota. Apenas tente ser sincero quanto à opção que escolher.

O próximo cenário hipotético:

Você é gerente do departamento de marketing da empresa em que trabalha e conhece o lado técnico do uso de computadores e da internet. O presidente da empresa pensa que alguns empregados passam tempo demais na internet em atividades não relacionadas ao trabalho. Ele lhe pede que comece a monitorar o uso da internet sem que os empregados saibam. Tecnicamente, você poderia fazer isso com facilidade, mas está em dúvida quanto aos princípios envolvidos.

O que você faria?

Começaria a monitorar o uso do e-mail e da web, como o presidente pediu?

Ou sugeriria ao presidente que a empresa, antes, desenvolvesse uma política de uso aceitável da internet e a informasse aos funcionários?

Ou conversaria informalmente com alguns de seus colegas, com os quais comentaria a preocupação do presidente?

O terceiro caso:

Você faz doutorado em uma grande universidade, onde realiza pesquisa em Química. Você completou uma série de experimentos para sua tese. Parte das informações coletadas nesses experimentos apoia a teoria que tenta demonstrar, enquanto outra parte faz o contrário.

Seu programa de doutorado exige que você publique um artigo baseado nessa pesquisa em uma revista científica. Se você escrever o artigo baseando-se apenas nos dados positivos, terá dado um grande passo para conseguir seu título – além de verbas adicionais.

Por outro lado, se publicar o artigo mostrando a inconsistência dos resultados – positivos e negativos – estará assumindo um grande risco. A organização que financia suas pesquisas pode ficar decepcionada e cortar suas verbas.

Você escreveria o artigo com todas as informações?

Ou escreveria o artigo apenas com as informações que apoiam sua pesquisa?

Ou você reestruturaria seu projeto de pesquisa baseado nessas novas informações que obteve?

Próximo caso:

Você é assistente em uma empresa de *design* gráfico. Seu trabalho consiste em acompanhar a criação de relatórios anuais e outros documentos. Normalmente você redige esses documentos e colabora com um *designer* na criação do *layout*. Então, você contrata uma gráfica para imprimir esses documentos em grandes quantidades.

Quando uma publicação está para voltar da gráfica, você percebe um erro no título da página três.

Você mostraria o erro para seu supervisor, embora seja relativamente menor, dentro do contexto, e provavelmente não terá qualquer impacto na mensagem geral que aquela publicação está tentando passar?

Ou, com a intenção de economizar tempo e dinheiro, deixa o erro para lá e distribui as cópias da publicação?

Ou você falaria com o chefe de arte, que deveria ter percebido o erro durante a produção, e lhe perguntaria o que aconteceu e por quê? Você estaria preparado para contar ao seu supervisor sobre o erro do chefe de arte se lhe fosse perguntado?

E o último cenário:

Você está se candidatando ao emprego de editor sênior em uma grande revista de atualidades. Atualmente você é jornalista em outro veículo, mas devido às dispensas de pessoal que a empresa está fazendo, tem desempenhado várias funções editoriais há quase um ano. Você quer que seu currículo seja levado a sério.

Como você se descreveria no currículo?

Usaria o título de *editor*? Porque você tem desempenhado a função de editor há um ano, e não contar isso seria se diminuir.

Ou usaria o título oficial de *jornalista* no currículo, embora ele não reflita precisamente todas as competências que você tem e usa diariamente?

Ou, ainda, inventaria um novo título para sua função, um que descrevesse o que faz no dia a dia? Não seria seu título oficial, mas daria o recado que você quer comunicar.

As situações que analisamos não dariam notícias de jornal nem apareceriam nos telejornais. Mas elas são o tipo de problema ético que enfrentamos todos os

dias. Elas são o tipo de pergunta que você precisa responder para ser um executivo ético e ser humano de princípios.

Você pode se deparar com alguém propondo algo que considera antiético. E esse indivíduo pode estar acima de você na hierarquia da empresa. Como seria sua reação? Aceitaria para não prejudicar sua relação com seu superior? Ou até para, quem sabe, subir na empresa?

Isso é exatamente o que muitas pessoas fazem. Algumas delas conseguem melhorar suas carreiras. Outras perdem o emprego e até mesmo vão para a cadeia. Então, lute contra a tentação de comprometer sua ética. Assuma uma postura. Se apenas “disser não” parece simplista, aprenda a “dizer não com tato”.

Especificamente, não acuse a outra pessoa de ser antiética. Fale de como se sente a respeito do que foi proposto. Mesmo que a proposta lhe parecer absolutamente indigna, manifeste suas preocupações sem fazer acusações. Concentre-se no “eu” em vez do “você”.

- Eu tenho sérias preocupações a respeito disso.
- Honestamente, eu acho que isso é errado.
- Eu não consigo fazer o que considero errado.

Então, proponha alternativas:

- Eu acredito ter entendido o que você quer fazer, e acho que existe uma forma melhor.
- E se nós tentássemos fazer assim...
- Nós podemos fazer a mesma coisa de modo mais simples.

Lidar com questões que envolvem princípios é um aspecto tão importante da sua carreira como qualquer outro. É uma habilidade, assim como se sair bem em entrevistas ou negociar um aumento.

## A IMAGEM NÃO É A REALIDADE

Ser uma pessoa inesquecivelmente ética não é apenas uma questão de cultivar uma imagem. Causar uma impressão sem antes construir uma base sólida de princípios é o mesmo que usar Band-Aid quando se precisa de aspirina. É tratar sintomas em vez cuidar da saúde como um todo.

A base de ação pautada em princípios está em como você se percebe. Uma pessoa ética tem aquela voz interna que diz: “Eu não sou o tipo de pessoa que

faz esse gênero de coisa”. Para a maioria de nós pode ser assustador revelar um princípio inabalável antes de estarmos totalmente à vontade com nossa própria identidade. Você não pode esperar que as pessoas o aceitem como um exemplo de indivíduo com princípios inabaláveis até que você mesmo se aceite.

Discrepâncias entre suas palavras e suas crenças internas revelam-se de formas diferentes. A menos que sua autoimagem seja sólida, “é impossível enganar todo mundo o tempo todo”. Então, por que tentar? Em vez disso, invista no estabelecimento de seus princípios inabaláveis e de uma identidade inesquecível.

Seus princípios podem ser nutridos de várias formas. Uma técnica para revitalizar seu sentimento de autoestima ética consiste em lembrar suas realizações passadas. Seja específico. Pense em três conquistas profissionais e três pessoais das quais você realmente se orgulhe. À luz dessas realizações, quais são seus pontos fortes e suas principais características? Que tipo de pessoa elas revelam? Isso não é contar vantagem. Sentir orgulho agora do que você já fez pode evitar ações das quais, um dia, você sinta vergonha.

Eleanor Roosevelt disse: “Ninguém pode humilhar você sem sua permissão”. A maioria de nós, mesmo os bem-sucedidos financeiramente, carrega uma bagagem mental cheia de mensagens negativas sobre si mesmo. Elas podem ter sua origem em pais, professores, chefes, colegas ou na imaginação. Mas nós temos a capacidade de reformular essas mensagens e fazer das crenças positivas nossa escolha consciente.

Às vezes recebemos, dos outros, imagens positivas sobre nós. Agarre-se a elas! Você pode fazer um álbum para colecionar cumprimentos, agradecimentos, críticas boas, avaliações positivas e outras evidências tangíveis das suas habilidades. Enquanto reúne essas mensagens positivas, reserve algum tempo para identificar as crenças negativas que podem estar debilitando sua percepção de si mesmo.

Segue uma sugestão. Escreva quatro autocríticas ou crenças negativas que podem estar lhe afetando. Então, ajuste-as de modo que reflitam uma visão mais positiva de você mesmo ou da situação. Embase essa nova visão positiva com evidências específicas.

Por exemplo, você pode ter a crença negativa de que é uma pessoa desorganizada. Na verdade, pode ser muito organizado. Só que tem muita coisa para fazer. Assim, você pode escrever algo como: “Semana passada, além das minhas outras responsabilidades, planejei uma nova implementação de *software*. Conduzi uma reunião, revisei 12 documentos e fiz 53 telefonemas. É preciso



muita organização para coordenar tudo isso!”

Debra Benton escreveu em seu livro *Lions Don't Need To Roar* (Leões não precisam rugir): “A vida é uma série de relacionamentos, e os negócios são uma série de relacionamentos que envolvem dinheiro”.

Na vida e nos negócios somos constantemente desafiados a trabalhar com e por meio de outras pessoas. Mas pode ser difícil trabalhar com os outros quando as opiniões negativas de si mesmo servem de obstáculos.

É tentador pensar que pessoas com comportamento antiético são diferentes do resto de nós. Mas pesquisas mostram que não é bem assim. Cada um de nós está continuamente avaliando os riscos e as recompensas potenciais em todas as áreas de nossa vida. Quando as pessoas avaliam que não têm nada a perder, elas podem ultrapassar limites éticos e legais. Da mesma forma, quando as pessoas sentem que têm muito a ganhar podem fazer a mesma escolha.

## O QUE REALMENTE IMPORTA?

Em questão de ética, uma coisa que você nunca pode se permitir perder é sua reputação aos olhos dos outros – e o paradoxo é que essa reputação deriva principalmente da percepção de si mesmo. Por esse motivo, enxergar a si mesmo como uma pessoa de *classe* é mais do que uma recompensa pelo que realizou. Também é uma proteção contra o que você poderia – mas não deveria – fazer. Mais do que o dinheiro, a ética tem responsabilidade direta em como se sente a respeito de si mesmo. Você precisa e merece desfrutar seu sucesso ao máximo. Isso não pode acontecer se você pegou “atalhos” para encurtar o caminho. Se sua base não é sólida, você vai cair com qualquer sopro. Para ser uma pessoa de *classe*, a primeira coisa a fazer é criar uma base sólida. Enxergue a si mesmo como uma criação que você não pode arriscar. Ao fazer isso, verá também que os princípios inabaláveis estão presos a um interesse pessoal positivo. Você não vai se sentir tentado a fazer coisas por dinheiro ou poder, porque sabe que já é rico.

## OS LIMITES DA LEI

Em escala nacional, está claro como os americanos reagiram à questão da ética nos negócios: eles estão criando mais leis, com penalidades mais severas. Em um discurso em Wall Street, por exemplo, o presidente George W. Bush

propôs dobrar a pena de prisão para fraudes e obstrução de justiça.

Reforçar as leis é compreensível, mas também é improvável que isso resolva os problemas éticos da vida corporativa. A razão é que leis criminais fazem a atenção das pessoas se voltar para o que é legal em vez do que é correto. Há cinquenta anos, as definições criminais de fraude consistiam em um punhado de estatutos que cobriam pouca coisa. Em uma sociedade anônima, por exemplo, defender seus interesses em vez dos interesses dos acionistas não era crime. Era considerado incorreto, mas não estava sujeito a processo criminal.

Se o acionista perdesse dinheiro devido a ações antiéticas de um CEO, o acionista podia ficar com raiva, mas valia o princípio de “que o comprador tenha cuidado”. A pessoa sabia, ou deveria saber que estava investindo em uma empresa administrada por um trapaceiro. Ela aceitou o risco e se deu mal. Talvez não fosse o modo ideal de operar, mas era assim.

Hoje o cenário é bem diferente. O código criminal americano inclui mais de trezentos estatutos de fraude. Muitos deles vão além de qualquer coisa que a lei costumava abranger. Com todo esse arcabouço criminal, era de se esperar que os EUA tivessem conquistado alto nível de honestidade corporativa. Acontecimentos recentes sugerem o contrário. Talvez porque eles tenham transformado questões morais em tecnicidades legais. No mundo atual, os executivos tendem a considerar do que podem se safar legalmente em vez de se preocupar com o que é certo e honesto.

O resultado é que os malfeitores corporativos fogem da punição porque encontram formas criativas de driblar a lei. Executivos honestos, em vez de se concentrar em trabalhar honradamente, acabam fazendo os mesmos jogos legais que os executivos desonestos. Essa é a consequência natural de se depender demais de leis criminais e muito pouco de regulações civis e, principalmente, morais.

Outro problema é que os casos de colarinho branco que vão a julgamento frequentemente se concentram em comportamento situado na fronteira entre o legal e o ilegal. Os réus declaram-se culpados antes do julgamento quando violaram claramente as leis, e os promotores, em geral, não processam réus que não conseguiriam condenar. À medida que mais leis criminais abrangem mais violações técnicas, mais julgamentos de colarinho branco apoiam-se em tecnicidades. O resultado pode banalizar os crimes corporativos e fragilizar o respeito pela lei de modo geral. A palavra *errado* perde sua força. A expansão das leis criminais sobre fraude pode ser boa politicamente, mas não é uma solução. Podemos conseguir penas mais pesadas, mas não conseguiremos com-

portamento mais ético.

## ÉTICA E SEUS RESULTADOS

Se a conversa sobre princípios começa a soar como sermão, vamos esclarecer uma coisa: esse não é o objetivo deste capítulo. Ética não é só uma questão de moralidade. Ela também tem impacto direto em lucros e perdas. Alguém consegue pensar em desastres financeiros maiores do que os da Enron ou da WorldCom? Centenas de milhões de dólares foram perdidos, não apenas pelos culpados, mas também por investidores e antigos empregados.

Se você acredita que problemas éticos acontecem em outras empresas, mas não na sua, talvez esteja certo. Mas também pode estar enganado. Um estudo recente demonstrou que 43 por cento dos entrevistados acreditavam que seus supervisores não eram bons exemplos de integridade. A mesma porcentagem sentia-se pressionada a comprometer a ética da organização em seu trabalho. Em outras palavras, quatro em cada dez pessoas entrevistadas acreditavam que sua empresa poderia se transformar em outro escândalo. Isso talvez não seja notícia de primeira página, mas a tragédia seria real.

A prática de boa ética nos negócios rende dividendos maiores do que apenas impedir desastres legais. Empregados que percebem a empresa em que trabalham como dotada de consciência têm um nível mais alto de satisfação no emprego e se sentem trabalhadores mais valorizados. Estudos mostram, também, que os funcionários apreciam esforços da empresa para fomentar boas práticas éticas. A melhor forma de os executivos fomentarem essa ética é servindo de exemplo eles mesmos.

Veja como isso funciona no mundo real. Em 1991, um escândalo de licitações fraudulentas levou a Salomon Brothers, uma grande empresa de valores mobiliários, à beira da falência. Warren Buffett, o investidor bilionário, foi trazido como CEO temporário. Em uma de suas primeiras medidas, Buffett escreveu uma carta aos executivos de toda a empresa. A carta trazia o número de seu telefone de casa e instava que qualquer pessoa ligasse para ele se testemunhasse qualquer fato antiético acontecendo. As pessoas telefonaram. Não demorou muito e um plano coletivo para reabilitar a Salomon Brothers foi colocado em andamento.

## ONDE VOCÊ SE COLOCA?

Conforme nos aproximamos do final deste capítulo, pare e pense em seu próprio comportamento. Sinta-se à vontade para se parabenizar pelas coisas que já está fazendo da forma correta – e renove seu compromisso em continuar a fazê-las. Ao mesmo tempo, observe aquilo que precisa melhorar... as áreas em que estão as maiores oportunidades para fazer melhorias éticas. Uma vez que as tiver identificado, comece a corrigi-las, e comece a registrar seu progresso. Uma boa forma de fazer isso é abrir uma seção “o que e quando” na sua agenda ou no seu organizador pessoal, ou mesmo em um caderno. Anote cada compromisso que você assumir: o que disse que faria e quando faria. Consulte essa lista diariamente para se lembrar dos compromissos.

Segue aqui outra reflexão. A menos que envolva informações estratégicas ou confidenciais da empresa, faça seu trabalho de modo que nada fique oculto das pessoas que trabalham ao seu redor. Se você se sente à vontade para trabalhar de maneira transparente, é provável que já esteja trabalhando de modo ético. Isso servirá de exemplo para seus colegas. O sigilo é contagioso, mas a transparência também.

Ao determinar como será sua atitude diante das tarefas que realizará ou das decisões que precisa tomar, pergunte-se: “Como posso fazer isso de modo que seja compatível com a missão e os valores organizacionais e os princípios da empresa?” Torne essa prática uma constante no planejamento de ações.

Finalmente, cuidado com as quatro armadilhas que podem ameaçar a construção de princípios inabaláveis:

- *Primeira, ganância – o impulso de se conseguir poder, prestígio ou ganho material apenas para você.*
- *Segunda, pressa – o impulso de se pegar atalhos como reação ao ritmo atual dos negócios.*
- *Terceira, preguiça – a lei do menor esforço.*
- *Quarta e mais perigosa, incerteza – agir ou reagir sem reflexão.*

Esses são os principais fatores que levam ao comportamento antiético. Todos eles são tentações que precisam ser reconhecidas e superadas.

Quando se trata da ética nos negócios, quais atividades, funções, decisões e comportamentos são realmente importantes? A resposta é: todos são importantes! Quando é válido ser antiético? A resposta é: nunca! A quais elementos de seu trabalho não se aplicam os princípios de justiça, honestidade,

respeito e “fazer a coisa certa”? Não existem elementos assim!

Você conseguirá viver de acordo com esse padrão? Para isso é preciso ter *classe*. Isso exige a compreensão do que é um princípio inabalável. Mas, se conseguir, irá se tornar inesquecível para todos que conhecer – e esse é o assunto deste livro.

---

## ***Classe e confiança***

---

No capítulo seis discutimos comportamento ético e vimos que pessoas que não têm uma autoimagem muito positiva têm probabilidade maior de se envolver em atos não muito positivos. Além do mais, elas provavelmente vão se sentir ainda pior se tiverem que responder pelo que fizeram.

Agora vamos observar mais de perto a autoestima, que pode existir de diversas formas. O surpreendente é que nem todas são positivas. O mais importante é que vamos analisar *confiança* como manifestação mais importante da autoestima no dia a dia, principalmente nas situações de trabalho.

Por que confiança é tão importante? Bem, quando você não tem confiança em si mesmo é provável que outras pessoas concordem com isso. Elas imaginam que você conhece mais sobre si mesmo do que elas, então, se não confia em si mesmo, elas também não confiarão. Mas, pela mesma razão, quando você projeta um ar de autoconfiança, as pessoas mostram um sentimento positivo a seu respeito. E lembre-se sempre: as pessoas querem se sentir bem por você. Sua função é facilitar isso para elas.

Vamos analisar a confiança de três perspectivas diferentes. Primeiro identificaremos alguns dos fatores que diminuem a autoconfiança. Veremos como esses fatores podem atuar como influências negativas de modo completamente não consciente, por muitos anos até. Então introduziremos algumas poderosas técnicas mentais e emocionais para combater e substituir essa negatividade. Finalmente, apresentaremos técnicas interpessoais que você poderá usar sempre que precisar se sentir confiante e seguro de si. Em resumo, no capítulo sete passaremos dos princípios à parte prática. Quando tiver as duas coisas à sua disposição você será uma pessoa de *classe*.

### **A VERDADE SOBRE AUTOCONFIANÇA**

Vamos esclarecer logo um engano básico a respeito da confiança. É algo que faz as pessoas interpretarem erroneamente as ações dos outros, e também as faz agir inadequadamente. Para esclarecer essa questão, precisamos estabelecer a distinção entre dois termos essenciais.

O primeiro termo é a própria palavra *confiança*, tópico deste capítulo. Vamos desenvolver a definição de confiança conforme avançamos.

O segundo termo essencial é *grandiosidade*, que volta e meia é confundido com confiança em nosso mundo contemporâneo. Aprender a diferença entre confiança e grandiosidade já é um grande salto na direção de se tornar uma pessoa realmente inesquecível. Então, por favor, leia com atenção o trecho a seguir:

*Sean e Michael trabalhavam juntos vendendo títulos para um grande banco de investimentos. Às vezes, eles eram muito pressionados. Embora trabalhassem lado a lado há muitos anos, Sean e Michael nunca tinham conversado, até um dia descobrirem que os dois planejavam correr em uma maratona agenda-da para dali a alguns meses. Nenhum dos dois nunca correria uma maratona, então talvez pudessem treinar juntos. Contudo, Sean acreditava que não precisava treinar para a maratona, enquanto Michael sabia que precisava. Eles planejavam correr juntos quando acontecesse a corrida.*

Quando o dia chegou, eles se encontraram em meio à multidão de corredores, conforme combinaram, minutos antes de a prova começar.

Michael confessou que estava nervoso. Ele sabia que tinha treinado bastante, mas a ideia de correr mais de 42 quilômetros lhe parecia extravagante. Ele disse para Sean que seu objetivo era apenas fazer o melhor que pudesse e terminar a prova. Se ele não conseguisse dessa vez, haveria outras oportunidades. Ninguém poderia prever o que aconteceria. Ele disse a Sean: “Acho que logo vou descobrir”.

Sean tinha uma atitude muito diferente com relação à corrida. Ele só se permitia pensamentos positivos. Ele não só se imaginava cruzando a linha de chegada à frente de milhares de corredores como estava convencido de que chegaria em primeiro. A ideia de Sean era que “você pode fazer tudo aquilo que pensar que pode fazer”. Muitos grandes atletas já provaram que isso é verdade.

Quando a corrida começou, tanto Sean quanto Michael decidiram correr bem devagar. Depois de alguns quilômetros, Sean confessou estar entediado. Ele se sentia bobo trotando ao lado de vovós e pessoas acima do peso que não tinham nenhuma chance real de concluir a corrida.

Sean pediu desculpas a Michael e começou a correr mais rapidamente. Como Michael imaginava, correr uma maratona mostrou-se muito difícil. Depois de cerca de vinte quilômetros, alguns dos seus piores temores começaram a se tornar realidade. O que ele estava pensando quando decidiu correr? Deveria ter treinado mais duro. Não demorou muito e Michael quase não corria; ele trotava vagarosamente, e por alguns minutos chegou a caminhar. Mas ele conseguiu terminar a maratona.

Michael não se surpreendeu por não ver Sean em nenhum lugar ao longo do percurso. Ele imaginou que Sean tinha chegado à linha final muito antes. Mas algo muito diferente tinha acontecido. Sean desistira antes de chegar ao final. Aconteceu uma série de infelicidades. Primeiro, ele ficou sem fôlego por ir muito rápido. Depois, quando se viu forçado a diminuir o ritmo, foi ultrapassado pelas mesmas vovós que o tinham incomodado antes. Ele foi ultrapassado até mesmo por gente que parecia estar andando, de tão devagar. Esse foi um baque e tanto no ego de Sean, algo que ele não esperava.

Sean não pretende participar de outra maratona. Mas Michael espera melhorar seu desempenho da próxima vez.

A diferença entre grandiosidade e confiança fica clara nesses dois corredores. Confiança não significa certeza de que você irá vencer. Significa certeza de que você fará seu melhor. Confiança também é a habilidade de reconhecer suas limitações sem ficar preocupado com elas. Grandiosidade, por outro lado, é o aumento não realista de quem você é e do que pode fazer. Pessoas grandiosas ignoram a possibilidade de qualquer coisa que não o sucesso. Quando ocorrem os reveses, essas pessoas são pegas de surpresa e têm dificuldades para se recuperar.

## AUTOESTIMA E O EMPREENDEDOR

Existe algo de inerentemente heroico àqueles que se lançam sozinhos nos negócios. É a história de assumir riscos e se recusar a comprometer seus sonhos em função da segurança. Existem, também, recompensas menos filosóficas para o empreendedorismo. Como seu próprio chefe, por exemplo, você pode definir seu horário. Você pode tirar um dia de folga ou mesmo férias quando quiser. E quaisquer lucros que o negócio tiver são só seus.

Esse é o lado bom. O lado nem tão bom é a quantidade de trabalho necessária para se conseguir sucesso. A pesquisa mostra que a maioria dos empreendedores trabalha muito mais que as 44 horas semanais. Assim como você recebe o crédito (e os lucros) por tudo que dá certo, você também leva a culpa (e os prejuízos) de tudo o que dá errado. Assim, empreendedorismo não é para os fracos. A grande maioria dos empreendedores fracassa antes de ter sucesso. Haverá muitas largadas queimadas antes de cruzar a linha final.

*Classe*, entre outras coisas, é energia reserva. É a capacidade de continuar tentando depois que você tentou e falhou. É também o poder de ver que o tempo se esgotou e está na hora de abandonar o navio e tentar outra coisa. Ambas as qualidades são raras, mas a segunda pode ser mais incomum que a primeira.

Nem todo mundo pode jogar na NBA (liga profissional de basquete dos EUA). Muitas pessoas cantam no banheiro, ou até em vídeos do YouTube, mas poucas irão cantar no Teatro Municipal. Pensando nisso, você entra em uma área cinzenta em que as realidades interna e externa se chocam. Sim, é preciso coragem para continuar treinando arremessos no quintal na esperança de jogar basquete profissionalmente. Mas também é preciso coragem para trocar um



sonho impossível por um mais acessível. “Retirada para outra direção” não é o mesmo que rendição. O mais importante é que *classe* significa aprender com seus erros. Ela pode ou não significar a desistência de alguma empreitada, mas nunca significará desistir de si mesmo.

## SEM CULPA

Não se pode conquistar um objetivo que nunca foi imaginado. Mas vamos repetir: você também deve aceitar que *nem todo sonho* pode ser realizado. Contudo, quando você faz uma promessa do coração, em especial quando é para si mesmo, muitas metas valiosas são conquistadas independentemente da evidência momentânea.

Pode não acontecer de imediato. E é provável que não acontecerá. Você cometerá erros em seu negócio, em seus relacionamentos e em todas as outras áreas de sua vida. Vão acontecer contratempos. Alguns deles serão de sua responsabilidade. Em outras vezes o erro será de outras pessoas. Mas deve-se evitar os conceitos de culpa e vítima, principalmente porque eles representam um grande desperdício de tempo e energia. A melhor forma de encarar os reveses é esta: “Se forem necessários cem erros para eu chegar aonde quero, vamos começar logo a cometer esses erros. Vamos cometê-los o mais rápido possível e reconhecê-los pelo que são – etapas essenciais no caminho do sucesso”.

Confiança é saber que você vai ter sucesso. Se não acontecer hoje, acontecerá amanhã. Se o sucesso não vier com este projeto, virá com o próximo. Confiança é saber que você pode adquirir as habilidades e o conhecimento que ainda não possui. É saber que você é capaz de trabalhar duro e com afinco para chegar aonde precisa, ainda que esse lugar esteja longe. É saber que, embora aprecie a torcida a favor, continuará em frente mesmo que ninguém acredite em você. E haverá ocasiões em que ninguém acreditará em você. É então que a confiança se transforma em *classe*.

## O VERDADEIRO PENSAMENTO POSITIVO

Enquanto seguimos com nossa discussão sobre confiança, lembre-se que uma pessoa confiante é muito diferente de uma grandiosa. Não confunda “o poder do pensamento positivo” com o erro de não pensar.

A esse respeito, é irônico que pessoas com excesso de confiança e pessoas com pouca confiança tenham o mesmo padrão de pensamento. Os dois tipos estão absolutamente seguros de si mesmos, só que em senti-dos opostos. Algumas pessoas têm certeza de que podem fazer qualquer coisa; outras estão certas de que não podem fazer nada. A confiança real não é conhecer o futuro. Não é uma postura mental rígida que recusa qualquer possibilidade que não seja completo sucesso ou fracasso total. Pessoas de fato confiantes estão com frequência abertas a possibilidades inesperadas que podem acontecer.

Pessoas com baixa autoconfiança podem se sentir incomodadas por boas notícias a seu respeito. Quando algo indica que elas talvez não sejam tão inadequadas quanto imaginam, sua autoimagem pode se desestabilizar seriamente. Groucho Marx disse: “Não quero pertencer a nenhum clube que me aceite como sócio”. Essa é a expressão perfeita da visão autodepreciativa a que algumas pessoas se apegam. Essa pode se tornar uma forma de encarar o mundo tão enraizada que deixa de ser uma escolha consciente. Ela pode se tornar um reflexo, algo que acontece automaticamente.

Rejeição e crítica podem, às vezes, ser mais fáceis de aceitar do que uma avaliação positiva. A baixa autoestima inclui uma atitude negativa com relação ao sucesso. Sempre que um indivíduo assim tem sucesso em algo, ele o credita à sorte, ao acaso ou até a algum tipo de engano. Se acha difícil aceitar cumprimentos merecidos ou elogios honestos, há uma boa chance de você estar em uma zona de conforto da qual precisa sair.

A respeito de aceitar cumprimentos e elogios, lembre-se desta frase do escritor britânico Samuel Johnson: “Aquilo que é graciosamente dado deve ser graciosamente recebido”. Sentir-se confiante de ter feito algo bem não significa que você é egomaniaco. Pelo contrário, a capacidade de aceitar o crédito quando este é legítimo é uma habilidade básica da genuína *classe*.

## REFORÇANDO A CONFIANÇA

Vimos que tanto uma pessoa com excesso de confiança quanto outra com baixa confiança têm semelhanças surpreendentes. Ambas possuem crenças inconscientes que precisam ser questionadas e reavaliadas. Agora vamos analisar algumas técnicas mentais e físicas que podem ser usadas para reforçar a confiança sempre que surgir a necessidade.

Por exemplo, suponha que precise começar a usar um novo programa de

planilha eletrônica – algo que desconhece totalmente. Uma tarefa assim pode intimidar. Então, antes de começar com esse novo programa, faça o seguinte: pense em alguma coisa, no passado, que você fez pela primeira vez. De preferência, deve ser algo tão ameaçador quanto a tarefa atual.

Que tal a primeira vez que andou de bicicleta? Essa é uma ideia que, a princípio, parece contradizer a lei da gravidade. Como você seria capaz de se equilibrar naquelas duas rodas finas? Você pode ter caído algumas vezes, mas, depois que aprendeu, conduzir uma bicicleta tornou-se algo muito natural para você, algo que acontecia sozinho, sem que você precisasse pensar a respeito.

Dirigir um carro é outro bom exemplo, que envolve uma série de ações espantosamente complexa. Há uma dose genuína de perigo envolvida, e a habilidade de conduzir um carro em segurança leva algum tempo para ser desenvolvida. Além de usar mãos e pés, você precisa olhar os espelhos retrovisores com a frequência de poucos segundos. Você tem que saber quem está à sua frente e atrás de você, ao mesmo tempo em que está ciente dos pontos cegos, que podem ser bastante perigosos. Mas a maioria das pessoas aprende a fazer isso. Se você dirige um carro hoje, é provável que não fique apavorado nem que esteja totalmente alienado dos riscos. Dirigir é algo que você aprendeu a fazer – tanto as ações físicas quanto as exigências mentais. Ainda assim, em algum momento o ato de dirigir deve ter sido bastante amedrontador, assim como esse programa de computador parece agora.

Certas situações podem produzir estresse e ansiedade. Isso é perfeitamente normal. Diz respeito ao que você está fazendo, não ao que você é no mais profundo do seu ser. Pense em tudo que realizou ao longo dos anos. Você está aprendendo algo novo, como já fez diversas vezes. E irá aprender; pode se sentir com absoluta confiança a esse respeito.

Eis outra forma de lidar com situações intimidadoras. Ataque uma parte dela e seja bem-sucedido. Em vez de tentar lidar com toda a questão de uma vez, comece fazendo uma parte menor, menos assustadora, que lhe permitirá obter sucesso. Pode ser uma tarefa que você estava adiando, como fazer um telefonema, ou tomar uma decisão e entrar em ação. Dar pequenos passos que o coloquem “em movimento” e lhe permitam algumas ações bem-sucedidas podem colocar você em um estado em que se esquecerá da ansiedade. Assim você se sentirá mais competente, mais capaz e, de forma definitiva, mais confiante.

Mais uma vez, lembre-se do ponto principal sobre confiança. Não é uma questão de não ter dúvidas sobre si mesmo. Não é estar totalmente livre de

hesitação. Esse tipo de atitude é característico do pensamento grandioso em uma das extremidades da escala, ou da baixa autoestima no outro extremo. As pessoas nas duas extremidades estão convencidas de que são ou totalmente perfeitas ou completamente incompetentes. Se você está entrando nesse raciocínio de tudo ou nada lembre-se de que provavelmente está errado.

## PENSAMENTO MÁGICO

Pensar em você mesmo de novas formas é uma técnica poderosa para construir a autoconfiança. A mesma técnica pode ser aplicada quando se pensa nos outros. Quando você olha em redor vê apenas pessoas superconfiantes, totalmente destemidas. Mas pode ter certeza de que essas pessoas já tiveram seus momentos de insegurança. Você só não os está vendo agora. Por isso mesmo, não imagine que todo mundo consiga enxergar os *seus* momentos de estresse e ansiedade. Isso é o que os psicólogos chamam de pensamento mágico.

O pensamento mágico não tem nenhuma ligação com a realidade, e é uma grande barreira no caminho de quem quer se tornar uma pessoa inesquecível. Então, não se permita fazer afirmações mágicas a seu respeito ou sobre os outros. Se você sentir que isso está acontecendo, diga com calma para si mesmo: “Espere um pouco, isso não é verdade”.

Se conseguir provas de que a afirmação mágica não é verdadeira, ainda melhor. Isso pode requerer um pouco de esforço a princípio, mas o impacto na sua autoconfiança será enorme.

Confiança não é só pensar bem de si mesmo. Também é *não* pensar mal. Pare de pensar “por que isso aconteceu?” ou “por que me sinto assim?” e comece a pensar “como eu gostaria de me sentir?” ou “quando eu me sinto confiante?” ou “o que eu posso fazer agora para me sentir mais confiante nesta situação?”

Insista nessa postura e não espere que tudo aconteça de uma vez. A construção da autoconfiança é um processo – e se lhe parece um processo longo a partir de onde você está agora, isso apenas prova que já é hora de começar. Logo vamos analisar algumas medidas que você pode tomar de imediato.

## CINCO COMPETÊNCIAS SOCIAIS FUNDAMENTAIS

Em situações de negócios ou sociais, como é que algumas pessoas causam

impressões tão positivas? Quais comportamentos imprimem as pessoas em sua memória de modo que sejam inesquecíveis, enquanto outras você gostaria de esquecer o mais breve possível? Quais são os comportamentos que definem alguém como uma confiante pessoa de *classe*? As respostas estão em cinco competências sociais fundamentais.

Elas se situam entre as habilidades mais importantes que uma pessoa pode ter. Seres humanos são animais sociais, e a falta de habilidades sociais pode levar a uma vida solitária. O domínio dessas habilidades pode ajudar em todas as áreas de sua vida e sua carreira. Embora essas habilidades sejam inatas em algumas pessoas, elas podem ser aprendidas – como você está para descobrir.

A primeira competência não é algo que você faça, mas como se sente. É a capacidade de relaxar em um ambiente social ou de trabalho. Estresse e ansiedade são contagiosos. Quando não se está bem, esse sentimento é transmitido para os outros a seu redor. Se você aparenta estar confiante e calmo, há uma boa chance de encontrar o mesmo estado de espírito nos outros.

Para desenvolver a habilidade de relaxar, o primeiro passo é identificar com exatidão o que o torna ansioso. Isso varia de pessoa para pessoa, mas entre aquelas que realmente têm problema nas situações interpessoais, uma ansiedade reina acima das demais. É a ansiedade de ficar ansioso. É o nervosismo de ficar nervoso. É o medo de ser identificado como um indivíduo ansioso que provoca os comportamentos que se tenta esconder.

Se essa ansiedade pela ansiedade é o seu problema, eis uma sugestão: honestidade é a melhor política. Sem dramatizar seus sentimentos, apenas mencione que, às vezes, você se sente inquieto quando conhece pessoas novas ou tem que falar em público. Pense de antemão como pretende fazer isso. Injetar um pouco de bom humor é sempre boa ideia. O principal é enfrentar a questão para desarmá-la. Fique tranquilo que ninguém usará isso contra você. Na verdade, admitir essa preocupação é uma boa forma de trazer as pessoas para o seu lado.

Tenha em mente que algumas ações funcionam como gatilhos da ansiedade, embora possa lhe parecer que elas o estão acalmando. Procure não fazer nada muito depressa, seja andar, falar, comer ou mesmo se sentar em uma cadeira. Movimentos rápidos e bruscos despertam a primitiva síndrome de “lutar ou fugir”. Isso é a última coisa que você quer. Assim, não se apresse. Internamente, diga a si mesmo para relaxar. Você ficará surpreso com o elevado nível de confiança que sentirá e o efeito positivo que isso terá em outros a seu redor.

Então, a habilidade de relaxar é a primeira competência social de uma pessoa

confiante, e a segunda está muito relacionada a ela. É a habilidade de ouvir. As pessoas que não se sentem à vontade com frequência têm o hábito de falar demais, muito rápido ou muito alto. É uma tentativa equivocada de assumir o controle da situação porque elas têm medo do que pode acontecer. Mas é muito frustrante estar perto de uma pessoa que não deixa você falar.

Uma conversa é como um semáforo de trânsito. Às vezes a luz está verde, às vezes, vermelha. A cooperação permite a todos chegar aonde querem se utilizarem um ritmo equilibrado. Muitas pessoas gostam, é claro, de falar o tempo todo, assim como alguém que ignora os sinais vermelhos e os limites de velocidade. Mas esse impulso pode lhe custar a carteira de habilitação, assim como pode lhe custar alguém com quem conversar.

Enquanto lê, pense na terceira competência da interação confiante. É a empatia e o interesse genuíno nas experiências de outra pessoa – algo tão raro quanto uma nota de três reais. Treinar-se para realmente sentir o que alguém está tentando comunicar é, provavelmente, a forma mais rápida para se tornar inesquecível – e talvez por isso seja tão rara.

Falamos de empatia em nossa discussão sobre a habilidade de ouvir. Empatia é um sentimento. Sintonia, nossa quarta competência social, é a expressão externa desse sentimento. Sintonia é a compreensão ou conexão que acontece em uma interação social. Ela basicamente diz: “Eu sou como você, nós nos compreendemos”. A sintonia ocorre de maneira inconsciente e, quando acontece, a linguagem, os padrões de fala, a expressão corporal e outros aspectos da comunicação conseguem uma sincronia incrível.

A sintonia é inconsciente, mas pode ser encorajada através de esforços conscientes. Um modo é espelhar o comportamento verbal do interlocutor. Não é nada complicado; trata-se apenas de refletir os maneirismos de linguagem e fala, incluindo ritmo, volume, tom e escolha de palavras. Às vezes, quando duas pessoas se sentem bem uma com a outra, isso acontece de forma natural. A sintonia é espontânea. Em outras ocasiões, a técnica de espelhamento é um bom modo de criar sintonia quando ela normalmente não aconteceria.

Uma subcategoria importante do estabelecimento de sintonia é o contato adequado de olhar. Isso não quer dizer que você tem que encarar os outros – na verdade, encarar alguém com intensidade parece comunicar raiva. Mas manter o contato dos olhos enquanto fala ou ouve é uma questão de respeito básico.

Se você não estabelecer esse contato de olhar, diversas ideias podem passar pela cabeça dos outros, e nenhuma delas é positiva. Podem achar que você os está ignorando ou que está tentando se livrar deles. Se as pessoas estão

preocupadas com sua própria autoconfiança, a falta de contato visual pode piorar a situação. Pessoas assim se culparão pela falta de sintonia. Mas se você não as olhou nos olhos, a responsabilidade é sua.

Outras pessoas terão interpretações diferentes. Em vez de se culpar, elas concluirão que você é falso e desonesto. Embora em alguns lugares do mundo seja considerado rude olhar alguém diretamente nos olhos, no Ocidente não é assim. Então, haja de acordo e você não será considerado duvidoso, mas confiante e “de classe”.

## AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOESTIMA

Baixa autoestima pode impactar negativamente seus relacionamentos, seu emprego, sua saúde e outros aspectos de sua vida. Será impossível para qualquer pessoa pensar em você de forma positiva se você não fizer o mesmo.

A boa notícia é que você sempre poderá elevar sua autoestima para um nível saudável, mesmo que seja um adulto que tem cultivado uma autoimagem negativa desde a infância. Mudar a forma de pensar – reimaginando você mesmo e sua vida – é essencial para melhorar a autoestima. Os três passos a seguir podem ajudar nesse processo.

**Identifique situações ou condições problemáticas.** Pense nas condições ou situações que você considera problemáticas e que parecem diminuir sua autoestima, como o temor de uma apresentação de negócios, ficar com frequência com raiva ou sempre esperar o pior. Você pode estar lutando com uma mudança nas circunstâncias da vida – como a morte de alguém amado, perda de emprego ou os filhos saindo de casa – ou um relacionamento com outra pessoa, com o cônjuge, um membro da família ou colega de trabalho.

**Tome consciência de crenças e pensamentos.** Depois que identificar situações ou condições problemáticas, preste atenção em seus pensamentos relacionados a elas. Isso inclui aquilo que diz para si mesmo e a sua interpretação da situação. Seus pensamentos e suas crenças podem ser positivos, negativos ou neutros. Eles podem ser racionais – baseados na razão ou em fatos – ou irracionais – baseados em ideias falsas.

**Identifique pensamentos negativos ou imprecisos.** Preste atenção em quando seus pensamentos tornam-se negativos. Suas crenças e seus pensamentos

sobre uma situação afetam sua reação a ela. Pensamentos e crenças negativos sobre algo ou alguém podem disparar:

- *Reações físicas – como tensão muscular, dor nas costas, taquicardia, problemas estomacais, sudorese ou mudanças nos pa-drões de sono.*
- *Reações emocionais – incluindo dificuldade para se concentrar ou sentimentos depressivos, raiva, tristeza, nervosismo, culpa ou preocupação.*
- *Reações comportamentais – que podem incluir comer quando não se tem fome, evitar tarefas, trabalhar mais do que de costume, ficar mais isolado, ficar obcecado com uma situação ou culpar os outros por seus problemas.*

## O QUE AS PESSOAS PRECISAM – E O QUE VOCÊ PODE LHES DAR

Como este capítulo é a respeito de autoconfiança e autoestima, pode ser surpreendente que olhemos para as necessidades e os sentimentos dos outros. Mas, para uma pessoa confiante, essas necessidades são o que de fato importa.

As pessoas precisam *receber*. As pessoas necessitam de uma noção de significado, propósito e objetivos. Se você é executivo em uma organização ou o dono de seu próprio negócio, a satisfação dessa necessidade é um elemento básico da liderança confiante. Seja o que for que lhe digam ou o que pensem, ninguém trabalha apenas pelo dinheiro – pelo menos não por muito tempo.

As pessoas também precisam de *status*. Como pessoa confiante e de *classe*, você está na condição de distribuir sentimentos sinceros de reconhecimento e importância. Isso pode ser feito de várias formas. Às vezes, pode ser apenas elogiar alguém na frente do grupo. Em outras pode ser chamar alguém de lado para lhe agradecer pelo trabalho bem-feito.

Resumindo, confiança não é algo que você tem. É algo que você dá, e então lhe devolvem. Confiança, como *classe*, é um poder que você irradia, e em seu reflexo você brilha com mais intensidade.



---

## Empatia para (quase) todo mundo

---

No capítulo cinco nós discutimos empatia enquanto componente da audição eficaz. Embora ouvir seja uma competência com certeza importante, o conceito de empatia tem aplicação muito mais ampla.

Simplificando, empatia é a habilidade de sentir o que o outro está sentindo. Se você pretende ser uma pessoa de *classe*, se quiser se tornar uma pessoa inesquecível, então *nada* é mais importante do que desenvolver sua capacidade de empatia. Neste capítulo você aprenderá por que isso é verdade, e também veremos práticas que você poderá adotar para se tornar um ser humano mais empático. Ao longo do capítulo também veremos o que significa não ter empatia pelos outros, e por que isso pode ser autodestrutivo em todas as áreas da vida.

### “EU NÃO SOU PERFEITO (ESPERO!)”

Durante a Segunda Guerra Mundial, Dwight Eisenhower foi o comandante supremo das forças Aliadas na Europa. Em 1944, pouco antes da invasão da Normandia, uma série de nomes de oficiais foi sub-metida a Eisenhower com vistas à possível promoção ao posto de general. Um desses oficiais solicitou uma reunião com o comandante para falar sobre si mesmo.

Ele disse algo como: “Senhor, eu possuo todas as qualificações possíveis para ser comandante. Não tenho medo de nada. Tenho me distinguido em combate há mais de vinte anos. Possuo energia incansável. Raramente preciso dormir ou comer. Eu sei dirigir um tanque, sei pilotar um avião, posso escalar montanhas, posso nadar em rios e caminhar através de desertos. O que mais o senhor pode desejar?”

Eisenhower escutou-o atentamente e então disse: “Sinto muito, mas você nunca poderá ser um general. Você deve ser um soldado fantástico, e esse é o problema. A maioria dos nossos soldados não é fantástica, e precisamos de

gerais que consigam compreender esses homens e ter empatia com eles. Tenho que negar a promoção”.

Essa história demonstra uma questão importante. Ser um líder... ser uma pessoa de *classe*... ser uma pessoa inesquecível... requer mais do que apenas seus pontos fortes. Requer, também, a capacidade de se conectar com as fraquezas e deficiências dos outros. Em um mundo ultracompetitivo é fácil se esquecer disso. As pessoas trabalham duro tentando desenvolver suas competências, o que é bom. Mas, ao fazê-lo, muitas vezes perdem o contato com os desafios enfrentados por aqueles que estão à sua volta.

Às vezes, esses desafios são claros. Um dos membros de sua equipe pode ter uma doença ou estar machucado. Outro pode estar atravessando um divórcio doloroso. Você precisará de tato para discutir essas questões, mas, pelo menos, os problemas estão à vista. Mas nem sempre esse é o caso. Você também precisa reconhecer os problemas que são muito mais sutis. Felizmente, a maior parte dos problemas que as pessoas enfrentam situam-se em um número relativamente pequeno de categorias. Os detalhes podem variar bastante de uma pessoa para outra, mas as emoções que elas vivenciam manifestam-se em um número limitado de formas. Aprendendo a sentir empatia por essas dificuldades você estará se tornando inesquecível para a maioria das pessoas.

Então, vamos ver alguns desses problemas.

## ANSIEDADE

O primeiro, e de longe o mais predominante, podemos chamar de ansiedade. Esse é um termo tão vago que você pode achar que não tem sentido, então vamos defini-lo com mais precisão. A ansiedade é um sentimento de que os acontecimentos escapam a seu controle, ou mesmo escapam à sua compreensão. É um sentimento de não saber o que vai acontecer. Você não consegue fazer um plano para lidar com o problema porque não consegue compreender com clareza qual é o problema. Ansiedade é como medo do escuro. Não é com o escuro que você está preocupado. Você tem medo do que a escuridão pode esconder – e não saber o que pode tornar a situação ainda pior.

Considere este exemplo:

Rachel é a nova assistente administrativa em seu departamento.

Laurie, funcionária mais experiente, é designada para explicar as responsabilidades de Rachel. Laurie explica as oito tarefas que Rachel precisa fazer,

todas as manhãs, dentro da primeira hora a partir de sua chegada. Laurie, que trabalha na empresa há vários anos, conhece essas tarefas como a palma de sua mão. Ela as faz automaticamente, assim como escovar os dentes pela manhã ou apagar a luz quando vai dormir. Mas para Rachel tudo isso é novidade. Ela ouve Laurie com atenção e tenta tomar nota, mas parece que está ouvindo uma língua estrangeira. Ela só tem certeza de que não está absorvendo tudo o que ouve.

Ela está sentindo *ansiedade*. Ela pintou uma imagem de si mesma fazendo uma confusão com tudo, mas a imagem está borrada porque ela não sabe direito o que é “tudo”. Ela se sente sobrecarregada em seu primeiro dia de trabalho naquela empresa.

Como gerente, você precisa demonstrar empatia em duas direções diferentes. É óbvio que você precisa se colocar no lugar de Rachel, mas primeiro precisa manifestar empatia com Laurie. Você precisa ver que Laurie pode esperar muito de Rachel. Sem perceber, Laurie está querendo que Rachel aprenda um novo idioma enquanto ainda não decorou o alfabeto. Também é possível que Laurie esteja vendo nessa situação uma oportunidade para se mostrar. Pelo menos nesse momento, ela está em uma posição de força, com Rachel totalmente dependente dela.

Pense nisso por um momento. Tente ver a situação por esses diferentes pontos de vista. Isso é empatia. Uma vez que fizer isso, pergunte-se como reagiria para atender às necessidades tanto de Rachel como de Laurie – bem como da empresa como um todo.

Uma solução possível seria algo como: em vez de dizer a Rachel tudo o que ela deve fazer, pode ser melhor distribuir as instruções ao longo de vários dias. Rachel poderia aprender duas tarefas na segunda-feira, depois mais duas na terça. Ao final da primeira semana, ela já teria aprendido as oito tarefas da manhã e ainda sobraria um dia. Esse plano também restringiria a tendência da Laurie em ir depressa demais. Ao estabelecer empatia com as duas partes, você consegue satisfazer os interesses de todos.

## OTIMISMO

Se ansiedade é a sensação vaga de que algo ruim irá acontecer, vamos nos referir ao contrário da ansiedade como *otimismo*. Este, é claro, trata-se de um sentimento extremamente positivo. Assim como ansiedade é algo que gostaria de diminuir, otimismo é algo que você deveria encorajar.

Rick era técnico de futebol americano de um time em uma escola. Ele foi um armador<sup>1</sup> excepcional durante seu tempo de faculdade. Sempre que o time do qual Rick era treinador precisava treinar defesa, ele desempenhava o papel de armador adversário. Um dia, um antigo colega de Rick do time da faculdade foi assistir ao treino e reparou que muitos dos arremessos de Rick eram interceptados pelos jogadores. Depois, ele brincou com Rick sobre a deterioração de seus arremessos. “Acho que estamos ficando velhos”, disse o ex-colega, “mas é bom ver que agora você está treinando em vez de jogar.” Rick caiu na risada.

“Eu ainda posso arremessar tão bem quanto antes”, disse, “mas quero facilitar para os garotos. Eu quero que eles pensem que podem interceptar qualquer bola. Até armadores do Ensino Médio conseguem passar a bola melhor do que eu estava fazendo. Mas, no treino, quero que eles se sintam entusiasmados, não derrotados. Agora eles acham que

Ansiedade e otimismo são dois lados da mesma moeda. A solução empática para esses dois estados de espírito está em facilitar, não dificultar. O jeito de comer um bolo de chocolate inteiro é dividi-lo em fatias. Isso é verdade, quer você goste de chocolate ou não. Como uma pessoa de *classe*, tenha isso em mente sempre que quiser ajudar as pessoas a maximizar seu potencial.

## MEDO

Trata-se de uma variante da ansiedade que pode ser tanto mais fácil como mais difícil de lidar. É mais fácil de lidar porque o cenário é mais óbvio. Pessoas ansiosas não sabem exatamente com o que estão preocupadas. Pessoas amedrontadas sabem muito bem. A dificuldade com o medo é conseguir sentir empatia.

Existe uma piada antiga sobre um homem que ficava estalando os dedos sem parar. Um dia, seu amigo lhe perguntou por que ele fazia aquilo. “Ora”, disse o homem, deixando transparecer um tom de medo na voz, “faço isso para afastar os elefantes.” Seu amigo arregalou os olhos, espantado. “Mas não tem nenhum elefante num raio de milhares de quilômetros!” “Eu sei”, disse o homem, sem parar de estalar os dedos. “Viu como isto funciona?”

Um homem com medo de elefantes pode parecer bobo – a não ser para outro homem com medo de elefantes. Para estabelecer empatia com o medo de alguém, não tente sentir medo da mesma coisa. Isso quase nunca funciona

porque medo é algo muito pessoal. Em vez disso, pense em algo de que você tenha medo – ou melhor, algo que o tenha atemorizado no passado. Talvez você tivesse medo de pular em uma piscina. Talvez fosse de entrar em um avião. Pode ser que você tenha acordado, uma noite, e visto um monstro na escuridão de seu quarto – mas era só um casaco nas costas de uma cadeira. Esse é o ponto chave sobre o medo – é quase sempre algo datado. Temores que parecem convincentes, em um momento da nossa vida, são muito menos ameaçadores mais tarde. Na verdade, eles acabam se tornando cômicos. Mas em determinado momento o medo pode ser realmente assustador.

Faça esse exercício primeiro com você mesmo. Depois pode usá-lo para ajudar os outros com seus medos. Não tente convencer as pessoas de que é errado ter medo. Isso não funciona. Em vez de falar sobre o que elas temem *agora*, pergunte-lhes o que elas *temiam*. Mostre-lhes como os medos perdem sua força quando conseguimos informação e distanciamento. Então peça-lhes que se projetem no futuro – e garanta-lhes que, um dia, o que as está assustando agora será tão inofensivo quanto seus temores passados. Esta é uma forma empática de ajudar as pessoas com seus temores. Experimente e verá que ela funciona muito melhor do que fazer sermão para as pessoas ou apenas ignorá-las.

## RAIVA

De todos os sentimentos negativos que as pessoas podem ter, a *raiva* é, provavelmente, o mais comum no mundo moderno. Nós vivemos em meio a uma epidemia de raiva. As pessoas podem parecer tão tranquilas quanto gado pastando, mas elas estão borbulhando de raiva. Quando você tem que aguardar para ser atendido pelo *call center* de uma empresa, ou quando tem que ficar em uma fila, ou quando está no trânsito atrás de um sujeito que dirige a vinte por hora... em todos os casos, o resultado é raiva. E essas são situações simples. Com certeza você consegue pensar em outras em que tem vontade de partir para as vias de fato.

Vamos analisar raiva com empatia. Pesquisas sobre raiva mostram que certas situações de fato afetam as pessoas. Um dos mais potentes motivadores de raiva é ser *acusado injustamente*. Você trabalha mais do que qualquer outro em um projeto e ele não decola. Como se sentiria se acusassem você pelo fracasso? Você está abaixo da velocidade permitida e recebe uma multa por ultrapassá-la. Como se sente? Existem muitos exemplos de acusações injustas. Consegue se

lembrar de alguma? Se conseguir, é possível que sinta raiva só de se lembrar. Isso é bom. É empatia em ação.

Assim como com o medo, é importante ser empático a respeito da raiva, porque existe uma grande diferença entre ser afetado por ela ou não. Quando se é afetado, a raiva funciona da mesma forma que o fogo. Ela começa pequena como um palito de fósforo, mas logo pode queimar a casa toda. Mais uma vez, procure pensar em como se sente quando está realmente com raiva. A maioria das pessoas pode sacrificar coisas importantes por esse sentimento arrebatador. Com raiva, pratos são jogados na parede. Chutam-se coisas. Batem-se portas – e se você bater a porta no próprio dedo ficará com mais raiva ainda.

Como um executivo de *classe*, você com frequência terá que lidar com empregados raivosos. Lembre-se da metáfora do palito de fósforo que mencionei há pouco. Não se deixe incendiar. Não deixe os outros queimarem você. Empatia é importante, mas não é a mesma coisa que participação direta.

Recusar-se a entrar no mundo das pessoas raivosas é, provavelmente, a melhor forma de ajudá-las. Não é fácil para alguém continuar com raiva na presença de uma pessoa que se recusa a ficar também. É mais fácil alimentar a raiva quando se está sozinho. É por isso que pessoas raivosas têm a tendência de sair da sala esmurrando a mesa e batendo a porta se não conseguirem envolvê-lo. Se puder, tente evitar que isso aconteça. Então, diga com calma estas duas frases: “Eu sei que você está chateado. Vamos conversar quando estiver se sentindo melhor”.

Não diga mais nada. Se a pessoa com raiva tentar forçá-lo a falar, repita essas duas frases. Sem perder tempo para se explicar, essas são as melhores palavras para se enfrentar a raiva. Elas não expressam crítica e mantêm aberta a possibilidade de diálogo – quando a raiva ceder. Não se rebaixe ao nível da raiva que está testemunhando. Você tem *classe* demais para isso.

## DEPRESSÃO: “DE QUE ADIANTA?”

Até aqui analisamos quatro tópicos como oportunidades para criar empatia: ansiedade, otimismo, medo e raiva. Surpreendentemente, os dois que apresentam mais afinidade são raiva e otimismo. A raiva é, na verdade, uma emoção que carrega esperança. Ela se baseia na crença de que você pode mudar algo se sentir raiva suficiente. As pessoas raramente ficam com raiva de terremotos ou enchentes. De que adianta? Mas, talvez, se você sentir bastante raiva de seu

chefe ou seu cônjuge, consiga alterar o comportamento dele/dela. Ou, pelo menos, você conseguirá chamar sua atenção. É impossível chamar a atenção de uma tempestade, então as pessoas nem tentam. A raiva pode parecer irracional, mas em geral ela traz escondido um sentimento de esperança ou otimismo.

O sentimento de *depressão* é o oposto. Pessoas deprimidas já não têm esperança. Seu modo de encarar o mundo pode ser resumido em três palavras: “De que adianta?” A depressão é, com frequência, confundida com infelicidade, mas isso é um engano. É possível ficar infeliz sem estar deprimido. A depressão está muito mais próxima de uma sensação física como o cansaço do que da raiva ou da ansiedade. Assim, o oposto da depressão não é felicidade ou alegria, é vitalidade, a vontade de arregaçar as mangas e fazer algo. Pessoas de fato deprimidas literalmente não conseguem sair da cama pela manhã. De novo, “de que adianta?”

Estabelecer empatia com alguém deprimido não é uma questão de se colocar em certo estado de espírito, mas, sim, em um estado físico.

É se esvaziar de energia. É ficar lá, sem ação.

Sabendo disso, qual você acha que é a forma mais eficaz de lidar com pessoas deprimidas? Com certeza não é conversar com elas, porque ou não falarão nada ou vão ficar falando sobre como estão deprimidas e como tudo é inútil. Depressão é uma experiência física, então o antídoto é ação física. Tente fazer o indivíduo deprimido se mexer, e quanto mais, melhor. Haverá resistência, é claro, porque ele sabe, lá no fundo, que sua sugestão vai funcionar. Para o deprimido, a depressão é a zona de conforto, e ele resistirá em abandoná-la. Mas terá que fazê-lo se você conseguir colocá-lo em movimento.

A menos que a pessoa esteja clinicamente doente, é impossível manter-se deprimida enquanto escorrega por um tobogã ou está dançando. Não tente convencer alguém a ficar menos deprimido para que comece a dançar. Faça-o dançar e ele ficará menos deprimido. Faça-o dançar e será inesquecível.

A última e mais difícil oportunidade para empatia é com a pessoa que está em negação. Para compreender isso, vamos relembrar uma máxima que tem sido usada em muitos livros de desenvolvimento pessoal – apesar disso, ela é valiosa. “Se você continuar fazendo o que tem feito, vai continuar conseguindo o que tem conseguido.”

Essa máxima é valiosa não porque seja verdadeira. É porque ela parece verdadeira, mas não é. A cem milhões de anos, por exemplo, os dinossauros continuaram fazendo o que faziam, mas não conseguiram o que estavam conseguindo. Eles conseguiram a extinção. Isso é o que acontece quando as

condições mudam, mas você não. Não é fácil estabelecer empatia com uma pessoa em negação porque ela se recusa a ver que as condições mudaram.

Praticamente toda organização tem pessoas desse tipo. Com frequência estão na empresa há muito tempo. Às vezes elas têm seu *míni-império*, que por alguma razão costuma ser no departamento de contabilidade. Do ponto de vista delas, ainda é 1990, ou 1980, ou quem sabe 1975. Da mesma forma que acontece com quem está deprimido, conversar com quem está em negação é difícil. De novo, é necessária a ação física. Dê uma nova tarefa a essas pessoas. Dê-lhes algo fora de seu feudo para que não consigam negar que as coisas mudaram.

E esteja ciente disto: pode não funcionar. Você pode se deparar com pessoas que se neguem a fazer o que você pediu. O que elas querem dizer é que não *conseguem* fazer – e pode ser verdade. Elas não conseguem fazer as novas tarefas da mesma forma que os dinossauros não conseguiram se adaptar a um clima repentinamente diferente. Assim, você pode ter que dizer adeus a algumas pessoas que estejam em negação profunda. Você deve dizer adeus sem se sentir culpado, porque fez o que podia. Elas estão escolhendo sair em vez de escolher mudar.

Existe uma diferença entre sentir empatia pelas pessoas e concordar com elas. Como alguém de *classe*, você deve ter a habilidade de enxergar a realidade dos sentimentos do outro. Nenhuma crítica deve estar ligada a essa realidade. Não é preciso dizer que você pode e deve criticar o conteúdo desses sentimentos. Se, por exemplo, alguém tiver preconceitos raciais ou de gênero, não é uma questão de “ter direito a uma opinião”. O primeiro passo, contudo, é identificar a opinião dos outros e procurar enxergá-la a partir do ponto de vista deles, mesmo que ache essa opinião inadequada.

Empatia é uma técnica importante nas relações humanas, e é parte definitiva do repertório de uma pessoa inesquecível. Mas você também tem o direito de esperar um pouco de empatia dos outros. Além de certo ponto, você não é obrigado a tolerar gente intolerante. Se fosse fazer isso, você também estaria exercendo um tipo de negação. Mas seu objetivo não é se transformar em santo. Seu objetivo é se transformar em uma inesquecível pessoa de *classe*.



---

## Desenvolvendo confiança em sua equipe

---

Nós já discutimos como a autoconfiança é um elemento fundamental de *classe*. Nós analisamos formas de desenvolver autoconfiança e autoestima em sua carreira e sua vida pessoal. Mas quando se trata de se tornar inesquecível, o desenvolvimento dessas qualidades é apenas o início. Uma pessoa com verdadeira *classe* também sabe como inspirar os outros a se aperfeiçoar. Esse é o melhor e mais amplo sentido da expressão “formar uma equipe”.

A exata definição de formação de equipe é um complexo problema filosófico. No dia a dia, contudo, é muito simples. Qualquer um pode ser um formador e líder de uma equipe eficaz. Essa é uma boa notícia, porque sua tarefa é extrair todo o potencial das pessoas a seu redor. Elas precisam encontrar o equilíbrio entre os aspectos sociais, morais e comerciais da formação de equipes, e você pode ajudá-las a atingir esse equilíbrio.

O primeiro passo – e com certeza o mais importante – é estabelecer um bom exemplo. Líderes eficazes agem de acordo com o que falam, e isso naturalmente convida os outros a fazer o mesmo. Então, quando líderes com *classe* veem mudanças positivas em sua equipe, nunca deixam de recompensar ou cumprimentar todos que conseguem um bom desempenho. Por outro lado, em termos de crítica construtiva, formadores inesquecíveis de equipes são os primeiros a admitir quando estão errados. Nós já discutimos o conceito de enganos enquanto experiências de aprendizado que promovem o progresso. Quando você age de acordo com esse princípio, as pessoas sentem-se à vontade para pedir sua ajuda e seu conselho nas situações difíceis.

### O QUE É NECESSÁRIO

Competências interpessoais são os elementos mais importantes da formação de equipe, em parte porque muita gente tem dificuldade para lidar com as

pessoas à sua volta. Dwight Eisenhower estava certo quando disse que formar equipes é conseguir que os outros façam o que você quer porque acham que é o que eles querem. Com as melhores competências interpessoais, as pessoas vão dar o seu melhor porque estarão fazendo algo por elas mesmas. Além do princípio muito importante de dar o exemplo, diversas qualidades pessoais podem ajudar você a ser uma influência positiva na vida dos outros.

Flexibilidade é, com certeza, uma dessas qualidades. Você costuma se adaptar bem às situações? Você consegue fazer novos planos quando um problema imprevisto pede uma mudança de rumo? Se você precisa de ajuda nessa área, procure fazer planos alternativos, que atendam a desenlaces alternativos, para algo que está tentando pela primeira vez.

A capacidade de decisão também é importante na formação de equipes, e a falta dela pode ser a ruína de muitos líderes e executivos. Não há como formar equipe se você não é capaz de tomar decisões importantes. Infelizmente, muitas decisões importantes são também difíceis. Ninguém mais quer tomá-las. Esteja disposto a tomar atitudes audaciosas da forma que considerar a mais adequada. É claro que, quando fizer isso, não haverá garantias de que todos concordarão que você tomou a decisão correta. Mas saber lidar com isso é característico de uma pessoa de *classe*.

Outras qualidades de um formador de equipes de *classe* mundial são:

**Pontualidade:** desenvolva a reputação de ser pontual e ganhará o respeito de outros profissionais organizados. Principalmente em reuniões, quando os outros chegam no horário, eles esperam que você também não se atrase. Nada é mais frustrante para uma equipe do que estar sempre esperando por um membro atrasado.

**Consideração:** sempre cumprimente as pessoas com uma saudação pessoal e amistosa. Você terá tempo para fazer isso da forma correta se chegar um pouco mais cedo às reuniões e cumprimentar os outros à medida que chegam.

**Deferência:** Em sua casa ou seu escritório você é responsável por fazer todos se sentirem confortáveis e produtivos. No território dos outros você deve recuar e permitir-lhes que estabeleçam o tom.

**Aparência:** quando ocasiões específicas pedirem traje formal de negócios ou roupa à vontade, você deve procurar se adequar. Se for esperado traje formal, vista-o; se está vindo de um canteiro de obras, passe no banheiro para tirar a poeira e se ajeitar.

**Atenção:** escute duas vezes mais do que fala. Faça três perguntas em uma

conversa antes de começar a falar de si mesmo.

**Etiqueta:** seja uma reunião social ou de trabalho, faça as devidas apresentações antes de começar. Ao final, não saia correndo como se não pudesse esperar – mesmo que não possa!

## TREINAMENTO EFICAZ

Como formador de equipe, seu compromisso deve aparecer não só em sua liderança diária, mas também através de programas de treinamento que deem aos membros de sua equipe confiança e técnicas que eles precisam para também se tornarem líderes.

Quanto mais alto você estiver na escada corporativa, mais você deve se envolver na aplicação de programas de treinamento. Se, por exemplo, você for o CEO de sua empresa, sua presença vai garantir que o treinamento seja levado a sério por pessoas que querem subir na empresa.

Quando você começar a desenvolver programas de treinamento e formação de equipes, é importante se concentrar tanto nos valores quanto nas técnicas. Por exemplo, o primeiro valor que você precisa identificar pode ser “o que define a competência para formar equipes?”

Garanta que seu programa de treinamento esteja alinhado com a missão da empresa e sua estratégia de negócios. E considere que seu plano deve ser mais do que uma relação professor-aluno. Treinamento desse tipo não deve acontecer apenas uma vez por ano, durante o fim de semana de integração da empresa. Ele deve fazer parte do dia a dia corporativo. Os membros da equipe devem receber tarefas para desenvolvimento, cursos externos e, para os que estiverem mais alto na escada, reuniões com seus pares internacionais e avaliação completa de suas competências. Isso torna seu programa e sua liderança mais fortes.

## TORNAR NOVOS MEMBROS PARTE DA EQUIPE

Os membros da equipe são a espinha dorsal de qualquer empreendimento bem-sucedido. Embora os líderes tomem todas as grandes decisões, os membros da equipe fazem o trabalho necessário à execução do planejamento. Sem bons empregados uma empresa não funciona direito. Infelizmente, muitos empregados esquecem-se do trabalho duro que executaram assim que assumem posições de liderança. É por isso que o treinamento e o desenvolvimento de

empregados são essenciais para uma empresa ser bem-sucedida. Quando os funcionários são bem-sucedidos, a empresa compartilha desse sucesso.

Em muitas empresas líderes de mercado, os novos funcionários devem participar de seminários de treinamento imediatamente após sua contratação. Uma grande quantidade de informação precisa ser passada o quanto antes. Um seminário é uma oportunidade de aprender os detalhes sobre como a empresa trabalha. Os novos funcionários também podem aprender o que se espera deles.

Essa orientação é benéfica, mas deveria ser parte de um processo contínuo de integração. Infelizmente, muitas empresas param no início. Ao criar e manter programas de treinamento, um formador de equipe precisa ter duas coisas em mente. O programa precisa ser uma prioridade ao mesmo tempo em que se integra na rotina diária de trabalho. Programas de treinamento de empregados são importantes para fazer os novos contratados saberem como a empresa opera e o que ela espera deles, além de manter os empregados estabelecidos na cadeia de conhecimento e comunicação. Programas eficazes melhoram a comunicação e a compreensão entre indivíduos e departamentos. Contudo, se os formadores de equipes não compreenderem a importância que os programas de treinamento têm para empregados e empresa, esses programas nunca se realizarão plenamente. Dependendo do tamanho da empresa, pode ser boa ideia manter coordenadores de treinamento. Suas responsabilidades devem incluir programação e planejamento de cada fase do programa, para que cada empregado tenha o máximo de benefício.

Empregados que compreendem sua função e o que é esperado deles são mais propensos a gostar de seu trabalho e a ser mais produtivos. Com um programa de treinamento de empregados as empresas podem esperar que aumentem suas vendas e sua produtividade geral.

## FORMAÇÃO DE EQUIPE E GERENCIAMENTO DE TEMPO

As pessoas tendem a mostrar uma atitude contraditória a respeito do gerenciamento de tempo. Elas sabem que é importante – e que pode ser a diferença entre um gerente médio e um alto executivo –, mas ainda assim desperdiçam tempo todos os dias. Como formador de equipe, você pode ajudar seu time a conseguir o máximo de cada minuto implementando os seguintes princípios e técnicas de gerenciamento de tempo:

**Uma hora de planejamento pode economizar dez horas de execução.** Não comece grandes projetos sem determinar os objetivos, como fará para realizá-los e, o mais importante, os prazos para implementação. Isso irá lhe economizar muito tempo de análise de momento – o que faz o projeto se alongar.

**Melhore sua velocidade de leitura.** A velocidade média de leitura é de 1.200 caracteres por minuto. A maioria das pessoas tem que ler pelo menos duas horas por dia de trabalho. Um curso de leitura dinâmica pode dobrar sua velocidade de leitura. Isso lhe daria mais uma hora para outras atividades produtivas.

**Dedique uma hora por dia a seu desenvolvimento pessoal.** Se você dedicar uma hora por dia a uma competência que deseja melhorar, isso significa sete horas por semana (quase um dia inteiro de trabalho) e 365 horas por ano (mais do que duas semanas sem dormir). Assim você pode dominar a competência que escolher.

**Aventure-se.** Encare as mudanças como desafios e transformações. Dedique-se ao planejamento e à preparação. Explore novos horizontes que aparecerem em sua carreira. Veja tudo isso como uma aventura, não uma obrigação.

**Pratique o descontentamento construtivo.** Em vez de se agarrar ao *status quo*, pergunte-se: “Como posso mudar para melhor? De que forma posso mudar a mim mesmo para ajudar minha equipe a melhorar?”

**Experimente algo novo todos os dias.** Quando as pessoas vão além de sua zona de conforto, elas tendem a construir uma nova zona de conforto o mais depressa possível. Desafie-se a tentar pelo menos uma nova forma de fazer as coisas todos os dias.

**Peça opiniões.** Peça ideias, sugestões e opiniões sobre como você se ajusta às mudanças. Períodos de mudança são momentos para se construir pontes, não muralhas. Esses são momentos para se estar aberto às opiniões. Assumindo essa atitude, você aponta a mesma direção para sua equipe.

**Use uma lista de tarefas, que também se tornará uma lista de tarefas concluídas.** Uma lista dessas é tão importante que a discutiremos em detalhes. Isso parece algo tão simples que chega a ser risível. No entanto, pouca gente possui o nível básico de organização que uma lista de tarefas oferece. A maioria

de nós trabalha em mais de uma coisa ao mesmo tempo ou (o que é pior) não está fazendo nada. Comprometa-se com uma coisa: a lista.

Uma das regras mais interessantes do comportamento no trabalho diz:

“O trabalho se expande para preencher o tempo disponível”. Se tiver duas semanas para completar um projeto, você o terminará em duas semanas.

Mas o mesmo projeto pode demorar um mês se você tiver todo esse tempo. Se você puser apenas um item na sua lista de tarefas irá, provavelmente, ocupar seu dia todo para fazê-lo. Se você acrescentar outro item à sua lista diária, é provável que conseguirá fazer as duas coisas. Se tiver seis ou sete coisas na lista, ainda assim poderá conseguir fazê-las todas em um dia. Esse é um grande progresso sobre aquela única tarefa que iria fazer antes.

Lembre-se que gerenciamento de tempo não diz respeito apenas a fazer seu trabalho com mais rapidez, mas também se trata de fazer as coisas corretamente da primeira vez. Então, organize sua lista de acordo com os parâmetros abaixo.

- *Registre todas as atividades – anote tudo o que tem que fazer; prioridades conflitantes, tarefas e atividades do dia ou da semana. Isso permite uma visão geral do que precisa ser feito.*
- *Determine os objetivos primários – faça uma lista dos principais objetivos do dia ou da semana.*
- *Avalie o que é importante e urgente – decida quais de suas atividades são mais importantes e/ou urgentes. Leve em conta que algumas atividades dependem de outras. Pense nas consequências de não terminar certos itens.*
- *Classifique – use um sistema de classificação para começar o planejamento. Por exemplo: A para tarefas com alta prioridade e que precisam ser executadas imediatamente.  
B para tarefas importantes, mas que podem ser feitas depois das tarefas A.  
  
C para tarefas de pouca importância que podem ser executadas em seu tempo livre.*
- *Crie um calendário – indique prazos de conclusão para cada tarefa e estime o tempo necessário para completá-la. Pense em quais tarefas podem estar relacionadas para aumentar sua produtividade.*

- *Reavalie os objetivos – reveja seus objetivos e as recompensas por fazer as tarefas no prazo; faça os ajustes necessários. Elimine de sua lista os itens que continuam na parte de baixo e que não serão feitos.*

## RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Assim como uma lista de tarefas é ferramenta essencial para a produtividade individual, equipes dentro de uma empresa também podem ter objetivos coletivos e períodos de tempo compartilhados nos quais realizarão esses objetivos. Como formador de equipe, sua tarefa é identificar os objetivos, compreendê-los e ajudar os membros da equipe a fazer o mesmo.

Algumas dicas:

**Priorize os objetivos.** O primeiro passo é fazer um *brainstorm* para gerar uma lista de tudo que você espera realizar. Isso pode ser feito com sua equipe e as pessoas que lhe passam os projetos. Depois de gerar essa lista, arrume todas as ideias em categorias – urgente, importante e desnecessária. Agora você pode fazer uma lista numerada de objetivos específicos com tudo que precisa ser feito.

**Estabeleça um cronograma de produção com objetivos intermediários.** Agora que você tem uma lista do que precisa ser feito, faça um cronograma para que possa atribuir datas às ideias. Objetivos urgentes precisam ser enfrentados logo, então é importante atribuir prazos para esses objetivos. Além disso, ao estabelecer etapas intermediárias para seus objetivos maiores você terá melhores condições de avaliar o progresso e saber se a produção precisa ser alterada para cumprir os prazos. Esses objetivos intermediários também lhe permitem avaliar o desempenho da equipe e determinar quais táticas são eficazes para completar as tarefas.

**Discuta os objetivos e o sistema com a equipe.** Certifique-se de que todos os membros da equipe compreendem a importância dos objetivos e de seu cronograma de implementação. Estimule os membros da equipe a opinar sobre as melhores formas de se realizar esses objetivos. Finalmente, designe os membros de sua equipe para trabalhar em aspectos específicos dos objetivos maiores e faça-os saber pelo que são responsáveis.

**Recompense o sucesso.** Estabelecer objetivos é uma das partes mais fáceis

de seu trabalho como formador de equipe. Depois é necessário manter sua equipe e você mesmo motivados para realizar as tarefas apesar das constantes mudanças no trabalho. Uma das motivações mais fortes é recompensar cada objetivo alcançado. Não precisa ser algo de valor tangível. O reconhecimento mais eficaz é, frequentemente, um simples bilhete ou e-mail de congratulação. Apenas deixe claro que esse membro da equipe saiba que você valoriza seus esforços.

## ESCREVENDO UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Um documento razoavelmente formal sobre os planos, sonhos e as esperanças dos membros da equipe pode ser bastante útil. Esse Plano de Desenvolvimento Profissional é uma ferramenta excelente para manter os membros da equipe concentrados em seus objetivos.

O primeiro passo é a autoavaliação. Esta deve focar não os objetivos ou cronograma, mas os pontos fortes da pessoa. Os membros da equipe têm que pensar em que são bons! É mais fácil fazer coisas que se ama do que arriscar o desempenho em atividades pelas quais não se tem interesse ou naquelas em que não se é bom. Não se pode esperar que alguém seja bom em tudo. Assim, reconhecer fraquezas é algo válido, mas o melhor é se concentrar em pontos fortes e habilidades.

Encoraje seus membros de equipe a pensar em algo que gostariam de aprender – uma nova competência ou até uma função inteiramente nova. Eles devem pesquisar o que seria necessário para esse aprendizado. Desenvolvimento profissional efetivo só acontece com formação contínua. Os membros podem pesquisar em revistas técnicas, descrições de emprego e guias profissionais. Se um indivíduo está querendo subir na escada corporativa, ele deve se informar sobre o que outras pessoas fizeram para conseguir o mesmo.

O próximo passo é escrever planos e objetivos. Os membros da equipe devem criar uma lista de objetivos que gostariam de cumprir em um ano, cinco anos e ao final da carreira. Esta lista, junto com o Plano de Desenvolvimento Profissional, deve ser guardada em um lugar seguro onde possam ser facilmente encontrados e consultados com regularidade.

Quando a lista de objetivos de longo prazo estiver completa, metas mais imediatas – que possam ser realizadas dentro de um ano – devem ser



contempladas. Os membros da equipe devem garantir que pelo menos uma dessas metas mais imediatas os ajudem a alcançar um ou mais objetivos de longo prazo. O Plano de Desenvolvimento Profissional deve ser reavaliado e possivelmente revisado com certa frequência.

## LIDANDO COM CONFLITO

Uma das qualidades mais importantes de uma pessoa inesquecível é a capacidade de resolver conflitos. No ambiente de trabalho essa habilidade não é apenas importante, mas essencial. Embora a resolução de conflitos possa ser vista como algo desagradável, ela é, na verdade, um dos aspectos mais recompensadores da formação de equipes.

Quando você tiver que lidar com pessoas na condição de mediador ou supervisor, é muito útil ter em mente as orientações a seguir.

**Estabeleça sintonia.** Comece deixando o membro da equipe à vontade. Procure reduzir sua ansiedade. Uma forma de conseguir isso

é começar com o reconhecimento sincero, baseado em evidências, de suas qualidades e seus esforços.

**Concentre-se na situação.** Procure se concentrar na situação e não nas personalidades. Você deve informar ao membro da equipe sobre o que já sabe do problema e dar-lhe uma oportunidade de explicar o que aconteceu. Ao se evitar conclusões apressadas e tentar reduzir a atitude defensiva espera-se que apareçam pontos de vista diferentes e que, assim, a causa do problema possa ser encontrada e tratada.

**Tranquelize o membro da equipe e restaure seu desempenho.** A pessoa que está passando por problemas precisa saber que isso, por si só, não quer dizer que ela fez algo de errado. Ela precisa saber que conta com seu apoio, ao mesmo tempo em que é tranquilizada quanto ao valor e a importância que tem na equipe.

**Quando necessário, remova o membro da equipe da função que desempenha.** Às vezes você descobrirá que um membro da equipe não se encaixa, seja em uma tarefa ou na organização como um todo. Quando isso acontecer, terá que avaliar os pontos fortes, interesses e objetivos dessa pessoa.

O próximo passo pode ser uma mudança nas atribuições e responsabilidades dela. Em outros casos pode ser interessante para todos que esse funcionário saia da organização.

Desejar se tornar um ser humano inesquecível é mais do que um processo apenas interno. Isso significa interagir e estabelecer conexão com outras pessoas de todas as áreas de sua vida. Significa extrair o melhor delas enquanto procura dar o melhor de si mesmo. Para pessoas com verdadeira *classe* o sucesso dos outros é tão importante quanto o seu próprio. O propósito deste capítulo foi ressaltar esse ponto, além de fornecer ferramentas e técnicas para colocar essa ideia em ação. O resto é com você!

---

## Gestão de estresse

---

*Classe* é uma palavra que pode ser aplicada a muitas circunstâncias e situações diferentes. Às vezes o sentido é específico, e às vezes é mais vago ou metafórico. Em corridas de cavalo, por exemplo, *classe* pode se referir ao preço dos cavalos ou ao prêmio que o vencedor receberá. Mas ela também pode significar o misterioso e intangível desejo de vencer que faz um campeão enfrentar qualquer desafio que se apresente. Quanto mais difícil é superar o desafio, mais *classe* aparenta ter o vencedor. Parte do processo de se tornar inesquecível é a habilidade de enxergar os obstáculos como oportunidades. Eles não são apenas aborrecimentos. Eles são uma chance de mostrar de que você é feito.

### O DESAFIO MAIS DIFÍCIL

Embora crises agudas sejam difíceis de administrar, essas situações são, por definição, limitadas em termos de tempo e espaço. Mas o estresse pode durar muito tempo, até indefinidamente. O estresse é perigoso, em parte, porque as pessoas se acostumam a ele. É provável que você conheça a história do sapo que foi cozido na água que subiu de temperatura gradual e de modo quase imperceptível. Essa é uma boa história, mas na vida real os sapos pulam da água. Os humanos, por outro lado, deixam-se superaquecer, com a temperatura chegando a níveis destrutivos, pelo estresse de longa duração em suas vidas profissionais.

Para uma pessoa de *classe*, lidar com estresse exige força, mas também maturidade. Você precisa usar seus recursos internos e deve saber quando é hora de se desligar de uma situação da forma mais adequada.

A maioria das pessoas não sabe fazer isso, apesar da presença clara de estresse na vida de milhões de seres humanos. Em 1992, um relatório das

Nações Unidas chamou o estresse de “a epidemia do século XX”. Quatro anos depois, uma pesquisa da Organização Mundial da Saúde (OMS) usou linguagem parecida, também se referindo ao estresse como “epidemia mundial”. Nos anos que se passaram desde então, a vida com certeza não se tornou menos estressante.

Nos EUA, o excesso de estresse faz com que um milhão de trabalhadores falte ao trabalho todos os dias. O estresse causa erros e acidentes, declínio de produtividade e esgotamento, empregados com baixa moral, aumento no alcoolismo e no uso de drogas, além de um ambiente hostil de trabalho.

De acordo com pesquisas e informações citadas pelo autor Ravi Tan-gri, no livro *Stress Costs, Stress-Cures* (Custos do estresse e suas curas), o estresse é responsável pelos seguintes problemas relativos a trabalho:

- *19% de absenteísmo*
- *40% de rotatividade*
- *30% de incapacidade de curto e longo prazos.*
- *10% de custos com remédios*
- *60% do total de acidentes de trabalho*
- *Custos de processos devidos a estresse*

Foi estimado que 80% das despesas médicas estejam ligados ao estresse. Além disso, com o aumento dos custos de remédios e tratamentos médicos, o dinheiro gasto em despesas relacionadas ao estresse está constantemente subindo. Com isso em mente, deveria ser óbvio que as causas do estresse precisam ser enfrentadas e minimizadas por quem deseja mais da vida.

Felizmente, as principais causas de estresse – pelo menos no trabalho – estão bem documentadas:

**Excesso de trabalho.** É óbvio que trabalho demais causa estresse. Mas os empregados também sofrem quando as tarefas são imprecisas ou mal supervisionadas. Um formador de equipe e líder inesquecível precisa monitorar de perto a mecânica e os procedimentos de trabalho, bem como seu volume.

**Interrupções aleatórias.** Telefonemas, visitas e exigências imprevistas da gerência contribuem para aumentar o estresse. Certifique-se de que esteja muito claro aquilo que você espera dos membros de sua equipe. Então, forneça-lhes um ambiente estável onde possam atender às suas expectativas.

**Incerteza.** Em tempos de crise econômica mundial, a possibilidade de demissões e outros cortes são grandes fontes de estresse. Deve-se procurar manter sua equipe informada sobre situações que possam afetar seus empregos e, se puder fazê-lo com credibilidade, tranquilize seus funcionários.

**Retorno inadequado.** Os membros da equipe precisam saber se estão atendendo às expectativas. O líder deve lhes informar, de modo personalizado e consistente, por escrito e verbalmente, o que está bom e o que precisa melhorar.

**Falta de reconhecimento.** A não demonstração de apreço gera estresse. Existem muitas formas de demonstrar sua admiração, sendo que a mais eficiente é o reconhecimento sincero das contribuições positivas dos funcionários. De preferência por escrito!

**Falta de controle.** O estresse é maior quando os membros da equipe sentem que não têm poder sobre as questões que os afetam.

Essas categorias geradoras de estresse merecem sua atenção. Não as deixe persistir – seja sua função de executivo e líder ou de empregado e membro da equipe.

## SINAIS E SINTOMAS DE ESTRESSE... E ALÍVIO

Em nível físico, o estresse pode ser medido através de hormônios produzidos pelas glândulas adrenais. Mas, no dia a dia, você precisa observar estes sinais de estresse – em você mesmo e nas pessoas à sua volta:

- *Dificuldade para dormir*
- *Perda de apetite*
- *Dificuldade de concentração*
- *Erros incomuns*
- *Ataques de raiva*
- *Comportamento antissocial*
- *Descontrole emocional*
- *Abuso de álcool ou drogas*

Existem muitas técnicas para o alívio do estresse. Uma das mais simples e poderosas é conhecida pelo acrônimo HALT. Este é um método claro e eficaz para reconhecer o estresse e intervir proativamente.

HALT é formado com as iniciais das palavras em inglês para Faminto, Raivoso, Solitário, Cansado. Cada uma dessas condições físicas ou emocionais pode provocar estresse significativo. Também é importante notar que todas elas podem escapar à percepção consciente.

Fome, nesse contexto, significa mais que a falta de comida. A palavra também pode se referir a necessidades emocionais: fome por compreensão, conforto, companhia, segurança. Você precisa nutrir todas essas versões de fome, em sua vida, caso pretenda se tornar uma pessoa inesquecível. Você também pode ajudar a atender essas necessidades na vida dos outros.

Estresse causado pela raiva é um sentimento mais complexo, e para muita gente a solução é desafiadora. Por si só, não há nada de errado em sentir raiva, e algumas coisas no mundo certamente justificam esse sentimento. Mas poucas pessoas sabem como manifestar sua raiva de modo construtivo.

O primeiro passo para mudar isso é reconhecer a causa de sua raiva. Por trás da emoção que sentimos, a raiva sempre vem de algum tipo de desamparo ou frustração. Mais especificamente, é a frustração causada pelo fato de que o mundo, ou alguém nele, não está seguindo a nossa agenda. É como se disséssemos: “Por que você não acorda e começa a ver as coisas do meu jeito?” Mas o mundo não está programado para ver as coisas do “meu jeito”. Uma pessoa inesquecível percebe isso e ajustase a essa realidade. Quando esse ajuste acontece, raiva e frustração são substituídas por ação e realizações tangíveis.

Solidão refere-se a autoisolamento. Assim como no caso da fome, a solução depende do contato com outras pessoas. Mas a solidão enfatiza a dificuldade de estabelecer contato – a relutância em procurar ajuda.

Por fim, temos “cansado”. Homens e mulheres com objetivos muito altos podem apresentar tendência a ignorar a fadiga. Aqui, felizmente, a solução é bastante óbvia: descansar ou dormir! Mas, se você tem dificuldade para dormir, a causa pode ser um dos outros elementos do acrônimo HALT. Então, pense com cuidado nessas questões e tome as atitudes necessárias.

## MAIS TÉCNICAS PARA REDUÇÃO DE ESTRESSE

As técnicas a seguir não alteram as condições causadoras do estresse. Mas

ajudam a evitar a depressão provocada por ele. Quem está deprimido não consegue tomar uma atitude. Então, essas técnicas ajudarão você a ficar em um nível em que ações positivas são possíveis. Como sempre, você além de usar essas ideias em sua própria vida pode compartilhá-las com outras pessoas.

**Humor.** O riso literalmente altera a bioquímica do cérebro. Ele também muda nossa percepção do mundo. Se quiser alterar suas percepções, procure algo engraçado. E se o que você encontrar não for muito engraçado, continue procurando!

**Atividade física.** Ao contrário do que se pode pensar, o oposto de depressão não é felicidade, mas vitalidade. Como precursor da depressão, o estresse pode roubar sua energia. Não se renda a essa influência negativa. Quando se sentir estressado, pode ser necessária muita força de vontade para levantar do sofá, mas se conseguir se colocar em movimento, os benefícios serão poderosos e imediatos. Assim como o riso, o exercício tem efeitos bioquímicos que você sente na forma de mudança emocional.

**Beba água.** Desidratação pode ser a causa de muitos problemas físicos e emocionais, causando desde problemas nos rins a demência. O corpo humano depende de água para funcionar de maneira adequada. Se você esgotar sua reserva interna de água, sentirá estresse e não funcionará em bom nível físico e mental.

**Tenha uma boa noite de sono (ou tire um cochilo agora mesmo).** Dormir bem à noite é vital para corpo e mente saudáveis. Dormir durante o dia também pode ser benéfico. O sono recarrega, energiza, relaxa e ajuda a esvaziar o cérebro de pressões e sentimentos desagradáveis.

Uma última coisa para pensar. Se você está muito estressado hoje, provavelmente não é a primeira vez que se sentiu assim. Mas você consegue se lembrar de dois anos atrás? E que tal um ano atrás? Ou o mês passado? Se você for como a maioria das pessoas, não tem ideia do que o estava incomodando, a não ser o que parecia muito importante na época.

O que isso lhe sugere?

---

## Paciência com um objetivo

---

Nos últimos vinte anos, milhares de livros foram publicados a respeito de sucesso e desenvolvimento pessoal. Praticamente todas as emoções e experiências foram exploradas e analisadas. Mesmo assim, uma de nossas experiências mais comuns no mundo moderno ainda precisa receber a atenção que merece – em especial porque não é apenas comum, mas também difícil.

É a experiência de *esperar*. Não se passa um dia, e em geral nem uma hora, sem que tenhamos que enfrentar o desafio considerável que é esperar por alguém ou alguma coisa. Esperar em um semáforo. Esperar em uma fila de caixa. Esperar por uma entrevista de emprego. Esperar no consultório do médico. A lista parece interminável, e essas são algumas das variantes relativamente inofensivas da espera. Acredito que você consiga pensar em exemplos mais desafiadores e até assustadores.

Sim, há muita espera em nossa vida, e muitas dificuldades a acompanham. O objetivo deste capítulo é lhe dar algumas técnicas para lidar com essa experiência universal sem perder o bom humor, mantendo a *classe* e, principalmente, a paciência. Porque esta é essencial para lidar com a espera. Muitas vezes podemos fazer algo para diminuir a espera, mas às vezes não se pode fazer nada a não ser... *esperar*. Uma situação como essa pode ser muito, muito difícil, a menos que você desenvolva sua paciência. Mesmo que tiver desenvolvido essa capacidade, pode ser difícil ficar perto de alguém impaciente – seja um colega de trabalho, membro da família ou o sujeito no carro de trás buzinando. Então, durante as próximas páginas, vamos trabalhar para desenvolver a paciência em você – e também para promovê-la nas pessoas a seu redor.

Vamos começar com a definição de paciência, que se refere ao tópico sobre esperar que mencionamos há pouco. *Paciência é a habilidade de esperar sem sentir raiva, ansiedade ou frustração.*



A primeira coisa a se reparar na definição de paciência é que se trata de algo interno, subjetivo, em oposição a uma definição objetiva. Não podemos pôr paciência em uma balança e pesá-la, ou acumulá-la como se faz com dinheiro em uma conta de poupança. Também não é algo que levamos conosco para quando precisarmos. Em muitos casos, não é possível dizer se as pessoas estão pacientes ou impacientes só de olhar. Alguém sentado a seu lado em uma sala de espera pode estar espumando de impaciência, mas tudo o que você vê é um homem folheando uma revista. Da mesma forma, quando esse homem olha para você, ele pode observar um indivíduo absolutamente plácido. Mal sabe ele como você está furioso com o atraso do dentista!

Como a paciência é interna, vamos começar com um processo interno para desenvolvê-la. É preciso compreender um fato simples: quando sua capacidade para controlar eventos externos é limitada ou inexistente, você *deve* aprender a controlar suas reações internas. Você precisa aprender a controlar sua raiva, frustração e ansiedade. A boa notícia é que essas reações estão *sempre* sob seu controle, não importa o que esteja acontecendo no mundo físico.

Segue uma citação que vai ajudar a esclarecer isso: “Nunca aprenderíamos a ser corajosos e pacientes se só houvesse alegria no mundo”, disse Helen Keller, e ela não podia enxergar, ouvir ou falar devido a uma doença na infância. É óbvio que a vida dela não era só alegria, mas ela escolheu a ausência da alegria como meio de desenvolver outras capacidades. Como se defrontou com a infelicidade, ela aprendeu a ser corajosa e paciente. Ela não disse que a falta de alegria é uma coisa boa, mas que daí decorreram coisas boas. Esse foi seu processo interno.

Se você conhece a história de Helen Keller sabe que não foi fácil para ela atingir esse estado de serenidade. Quando criança ela parecia um animal selvagem, atacando tudo a seu redor. Ela aprendeu a ser paciente da forma mais difícil, somente depois de ter esgotado as alternativas.

Com isso em mente, vamos voltar à ideia de desenvolver a paciência como um processo interno ao se tomar o controle de suas reações subjetivas. Imagine que está na fila de uma cafeteria. São 8h45 e você tem que estar no trabalho às 9h00, mas precisa desesperadamente de seu café. Tudo o que quer é um café. Você não quer um pingado, nem uma média, nem um cappuccino. Só quer um café, mas quer naquele instante.

Bem, que azar o seu, porque você esperou na fila até ter apenas uma pessoa a sua frente. Mas essa pessoa não consegue se decidir: cappuccino ou macchiato? Com chantilly ou sem? Descafeinado ou normal? São tantas as opções, e parece que aquela pessoa está considerando todas. E tudo o que você quer é um café

simples. Dá vontade de gritar.

Bem, suponha que você de fato grite. Talvez isso o ajude a conseguir seu café. Provavelmente não, mas não é esse o ponto. O que precisa ser enfatizado é o modo como você pegou a experiência interna de impaciência e espera e transformou-a em uma experiência externa que envolve todos a seu redor.

Para quem pretender ser uma pessoa de *classe*, isso é um erro. Por quê? Porque na cafeteria você não tem controle sobre as circunstâncias externas, as quais você só pode influenciar até certo ponto. Então, quando você exterioriza o que está se passando em sua cabeça, dificilmente algo bom pode sair daí. Existe uma lenda sobre o rei persa que mandou chicotear as ondas do oceano porque elas não lhe obedeciam. Isso parece meio tolo, mas em essência é o mesmo que fazer uma cena na cafeteria ou esmurrar o volante do carro quando se está preso em um congestionamento.

Felizmente há uma alternativa. Lembre-se de algumas coisas que falamos até aqui. Lembre-se de nossa definição de paciência: *Paciência é a habilidade de esperar sem sentir raiva, ansiedade ou frustração*. Lembre-se do que Helen Keller disse: *Nunca aprenderíamos ser corajosos e pacientes se só houvesse alegria no mundo*. Agora use esses dois princípios para criar um tipo de teste para você mesmo. Desafie-se a suprimir sua raiva, ansiedade e frustração. Faça um esforço consciente nesse sentido, porque isso não acontecerá por si só. Como disse Helen Keller, use a experiência infeliz pela qual está passando para aprender a ter paciência. Não se trata apenas de suportá-la passivamente, nem de se mostrar um tolo externando-a. Transforme essa experiência em uma oportunidade ativa de crescimento.

Thomas Edison deve ter sido uma das pessoas mais pacientes que já existiram. É interessante que, assim como Helen Keller, ele tinha uma deficiência, a surdez. Talvez isso lhe tenha ensinado a aceitar o que não tinha condições de mudar. Mas ele desenvolveu uma paciência quase sobrenatural em seu trabalho. Edison não usava métodos científicos convencionais. Ele progredia através de tentativa e erro. Dizem que quando ele estava desenvolvendo filamentos para a primeira lâmpada incandescente, Edison testou mais de 17.000 materiais antes de encontrar um que servisse. Como ele fazia? Edison usava um método semelhante ao que nós acabamos de discutir. Ele não absorvia de maneira passiva um fracasso após o outro, nem jogava as coisas na parede em acessos de raiva. Ele transformava a situação em um desafio, ou mesmo um jogo. Se ele tentasse usar a casca de uma batata em sua lâmpada e a casca virasse imediatamente uma torrada, ele encarava isso como uma descoberta. Ele não

pensava “ainda não descobri algo que sirva”, mas “descobri algo que não serve”. Ele não ficava deprimido, não brigava com a esposa nem chutava o cachorro. Ele passava para o próximo experimento.

Isso é *classe* – e para a maioria das pessoas, não acontece naturalmente. Suponha que você quer treinar um rato de laboratório para que ao apertar um botão ele receba uma porção de alimento. Suponha que você dê ao rato um ano para que incorpore esse comportamento. Toda vez que ele aperta o botão, recebe o alimento, mês após mês. Isso acontece milhares de vezes. Mas então, um dia, ao apertar o botão, em vez de alimento o rato recebe um leve choque elétrico. Depois de milhares de experiências positivas apertando o botão, quantas vezes você acha que o rato precisará apertá-lo (levando choques) antes de desistir e se preparar para morrer de fome? A resposta é: apenas três vezes. Quatro, no máximo. Nesse ponto, ou ele começará a correr feito louco pela gaiola – o equivalente a surtar na cafeteria – ou ficará sentado passivamente.

Existe uma diferença enorme entre você e um rato de laboratório. Use as técnicas que discutimos até aqui para transformar dor em paciência, e paciência em mudança positiva. Logo voltaremos a esse tópico.

Nós criamos uma definição de paciência e analisamos modos de desenvolver paciência em situações que a exigem. Vamos analisar mais alguns elementos de paciência que ajudarão a esclarecer seu significado.

Paciência é a habilidade de se distanciar da necessidade de satisfação imediata. Um bebê quer a mamadeira de imediato ou começa a chorar. O rato quer a comida assim que aperta o botão. O sujeito na fila da cafeteria quer seu pão de queijo naquele instante. Talvez tudo isso seja perfeitamente natural. Mas uma pessoa de *classe* sabe que a vida é mais complicada do que fazer o que é natural. Uma pessoa de *classe* consegue esperar quando isso é necessário.

Paciência significa demonstrar tolerância, compaixão e compreensão com pessoas que são menos maduras, menos fortes e menos pacientes que você. Quando você visita a jaula dos macacos no zoológico, um chimpanzé pode começar a lhe fazer caretas. Você fica com raiva do chimpanzé? Quer começar uma briga com o macaco? Espero que não. Também espero que, quando alguém buzinar no trânsito, não regrida para uma atitude símia e também comece a buzinar. Jesus disse: “Per-doai-os, pois eles não sabem o que fazem”, e ele estava sendo crucificado. Você só está recebendo buzinas.

Paciência significa aceitar os obstáculos e reveses inevitáveis da vida. Você aprendeu a andar, embora, é provável, tenha caído muitas vezes. Aprendeu a falar uma língua, e o computador mais avançado do mundo não consegue fazer o

mesmo. Na próxima vez que sentir vontade de desistir ou surtar, reconecte-se à sua capacidade inata de ser paciente. Essa capacidade ainda está aí, basta aprender a usá-la.

Com seus colegas de trabalho e principalmente com seus familiares e amigos, tenha paciência quando surgirem problemas que exigirão tempo para serem resolvidos. É espantoso como relacionamentos duradouros podem desmoronar depois de um único mal-entendido. Quando as pessoas se conhecem muito bem, elas perdem a capacidade de mostrar a paciência que teriam com quase estranhos? Como pessoa de *classe*, não deixe esse tipo de comportamento prejudicar os relacionamentos importantes de sua vida. Muitas pessoas deixam isso acontecer e sempre se arrependem.

Se você está entusiasmado com algo em sua vida, tenha paciência com pessoas que não compartilhem imediatamente de sua animação. E mais: aceite que elas se ressentam de seu entusiasmo. Não é algo admirável, mas é a natureza de algumas pessoas.

Acima de tudo, aprenda que não é necessário apressar você mesmo ou os outros em qualquer aspecto de aprendizado e crescimento. Seja paciente quanto a aprender a ter paciência. Mostre essa paciência consigo mesmo e com os outros a seu redor.

Esse é um ponto especialmente importante. Lembre-se, o trabalho de Dale Carnegie em desenvolvimento pessoal não era para beneficiar apenas uma pessoa. Ele também procurava demonstrar às pessoas que elas podem influenciar de maneira positiva os outros. Como executivo ou pessoa de *classe*, e como amigo, você pode fazer coisas específicas para ajudar os outros a desenvolver a paciência.

Pense neste exemplo. Rick era associado sênior em um escritório de advocacia de prestígio. Seus conhecimentos legais eram excelentes, e ele parecia no caminho certo para se tornar sócio. Só havia um problema: Rick tinha fama de gritar. Ele não tinha nenhuma paciência com os erros cometidos pelas secretárias e assistentes. Quando esses erros aconteciam, ele rapidamente perdia a cabeça. Ele gritava até consigo mesmo, quando o erro era dele. Sarah, uma das sócias, era responsável por supervisionar os associados. Ela se interessou em ajudar Rick. Ele era um bom advogado com potencial para ajudar a empresa a crescer. Sarah via, com frequência, profissionais cujos talentos eram diluídos pela impaciência. As ideias surgiam rapidamente para essas pessoas, que não conseguiam entender por que os outros moviam-se mais devagar. Rick fazia, em poucos minutos, palavras cruzadas que exigiam uma hora dos outros. Mas em

vez de considerar que possuía uma habilidade extraordinária, ele achava que os outros eram idiotas. Essa não era uma característica agradável.

Quando Sarah tentou conversar com Rick sobre esse problema, a princípio ele ficou na defensiva, mas logo concordou que tinha uma tendência de explodir com as pessoas. Sarah suspeitou que ele concordara principalmente porque não queria que seu temperamento lhe prejudicasse a carreira – algo que de fato poderia acontecer. Ela ainda suspeitou que Rick exigiria paciência de sua parte para que também pudesse se tornar uma pessoa paciente.

Baseada em sua experiência, Sarah sabia quais eram os pontos principais em que precisava insistir com Rick. Você pode usar esses mesmos pontos com qualquer pessoa impaciente ou até consigo mesmo.

Por exemplo, Sarah lembrava a Rick, repetidas vezes, do esforço e do progresso que ele estava fazendo. Ela procurava enfatizar o positivo em vez do negativo. Se Rick saísse da linha na manhã de segunda-feira, mas se comportasse bem à tarde, ela ignorava a má experiência e se concentrava na boa.

Ela também alertou Rick para que contasse com erros e retrocessos. Ele precisava da atitude de “um dia de cada vez”. Isso foi difícil para Rick, porque ele queria que as coisas acontecessem de imediato. Às vezes ele culpava Sarah pelo que estava passando. Ela não lhe dava apoio. Ela não se importava com ele. Ela não o compreendia, não o respeitava etc.

Nesses momentos, Sarah lhe mostrava que era exatamente assim que as outras pessoas se sentiam a respeito de Rick quando ele era impaciente com elas. Então, Sarah lhe pediu que fizesse um exercício escrito que tinha criado. Primeiro ele resistiu e acusou Sarah de querer tratá-lo como criança. Mas quando ela o lembrou que seu futuro estava em risco, ele concordou em fazer o que lhe era pedido.

O exercício era simples. Sarah pediu a Rick que escrevesse os pensamentos relacionados a paciência e impaciência que lhe ocorressem ao longo de um dia. Rick lhe entregou esta lista:

- *Eu deveria conseguir fazer as coisas melhor e mais rapidamente. E as outras pessoas também.*
- *Eu não deveria ter que ficar me repetindo. As pessoas deveriam me entender da primeira vez.*
- *Por que é necessário tanto tempo e esforço para mudar e crescer?*
- *Eu tenho tanto a realizar. Não vou ter tempo para fazer tudo.*

- *Existe uma forma certa e outra errada de fazer as coisas. Por que todo mundo com que tenho contato escolhe a forma errada?*
- *Não faz diferença quanto progresso eu tenha feito se não atingi meus objetivos.*
- *Não gosto de coisas como dietas, terapia e fisioterapia. Elas demoram tanto.*
- *Se tenho que ser perfeito, os outros também têm de ser perfeitos. Se as pessoas não são perfeitas, deve ser porque não querem.*
- *Eu estou tentando mudar, mas vejo os outros retornarem a seus velhos hábitos. Isso deve significar que não estão tentando com a mesma dedicação que eu.*

Mas o último pensamento que Rick escreveu foi o mais revelador:

- *Eu sou um caso perdido, não consigo mudar.*

Ao longo do tempo Sarah conseguiu mostrar para Rick que todos esses itens que ele escrevera eram percepções equivocadas. Mas nada estava mais longe da verdade do que o último. Por uma razão simples: a única coisa que Rick realmente podia mudar era ele mesmo – e até que fizesse essa mudança todo o resto permaneceria igual. Isso porque todos os outros itens não eram apenas sua *percepção*, mas também uma *projeção* de seus problemas.

É estranho como pessoas impacientes ficam tão ansiosas por desperdiçar tempo e energia em coisas que não podem controlar – em especial em outras pessoas. Quando se trata de paciência, o truque é mudar você mesmo. Quando conseguir isso, você vai ficar espantado pela forma como todo mundo vai lhe parecer diferente.

Ao encerrar este capítulo sobre paciência com um objetivo, vamos deixar claro qual é o foco. Para identificar qual a situação atual de sua paciência, pense em como você responderia as perguntas a seguir. Que tal anotar suas respostas em uma agenda ou um pedaço de papel? Você pode fazer isso agora ou mais tarde. Ou pode apenas formar as respostas em sua cabeça.

Primeiro, no começo deste capítulo definimos paciência como *a habilidade de esperar sem sentir raiva, ansiedade ou frustração*. Você está satisfeito com essa definição ou consegue pensar em algo que faça mais sentido para você?

Segundo, em uma escala de um a dez, quão paciente você é quando se depara

com um problema? Você é mais paciente no trabalho do que em sua vida pessoal, ou é o contrário? Consegue pensar em exemplos das duas áreas para ilustrar sua conclusão? Se há uma grande diferença de sua paciência entre o trabalho e outras situações, por que acha que isso acontece? O que pode fazer para equilibrar essa diferença?

De novo, em uma escala de um a dez, qual é sua paciência consigo mesmo nas áreas da sua vida em que acha necessário mudar? Usando a mesma escala, qual sua paciência com as outras pessoas? O que essa comparação lhe diz? Por exemplo, você é exigente demais apenas consigo mesmo? Ou espera ainda mais dos outros? Muitas pessoas impacientes conseguem se justificar por exigir muito dos outros. Elas dizem ser igualmente duras consigo mesmas. Mas não é surpreendente que os outros discordem dessa avaliação. Se acredita que pode conseguir respostas sinceras, pergunte a seus colegas ou amigos como essa equação funciona com você.

Uma pergunta relacionada é: como os outros reagem à sua falta de paciência consigo mesmo? E a sua impaciência com eles? Você já experimentou consequências negativas geradas por sua falta de paciência? Em caso afirmativo, como essas consequências mudaram o seu comportamento? Escolheu permanecer exatamente o mesmo?

O que você sente quando é impaciente? São sentimentos agradáveis ou não? Caso sejam desagradáveis – como são para a maioria das pessoas –, por que você acha que continua ligado a eles? O que o impede de se livrar deles de imediato?

Quais crenças bloqueiam sua capacidade de ser paciente? Por exemplo, você acredita que se relaxar por um segundo tudo vai desmoronar?

Que razão você teria para uma crença como essa? Como pode testar suas crenças sobre paciência? Que crenças alternativas poderiam ajudar você a ter mais paciência consigo mesmo e com os outros?

Essa última pergunta sobre crenças alternativas é tão importante que algumas sugestões podem ser úteis. Por favor, leve isto em consideração:

Aceite que tudo leva tempo – e, provavelmente, mais tempo do que você gostaria. Isso inclui as mudanças que quer fazer em si mesmo. Esteja preparado para a resistência à mudança de velhas formas de agir, reagir e acreditar.

Reformule sua perspectiva sobre passado, presente e futuro. Não fique remoendo o que aconteceu de errado ontem como forma de justificar as expectativas despropositadas para hoje. Pelo mesmo motivo, não se preocupe com o que pode acontecer amanhã. Viva cada dia como um novo começo.

Em vez de tentar fazer tudo de uma vez, divida grandes objetivos em metas de curto e médio prazo.

Muitas pessoas com problema de paciência são como Rick, o jovem advogado que mencionamos antes. Elas acreditam estar tão perdidas que não podem mais contar com a ajuda de ninguém, nem delas mesmas. Você percebe como isso é um tipo de arrogância ao contrário? É um jeito invertido de dizer que você é incomparável. Não caia nesse tipo de pensamento. Você não é o maior pecador que já viveu. Pessoas muito mais problemáticas que você conseguiram mudanças fundamentais na vida.

Comece a levar as realidades da vida dos outros em consideração. Eles estão ocupados com seus próprios reveses, obstáculos, crises, lutas, fraquezas. As necessidades que você tem não são as únicas coisas em que as pessoas têm que pensar. Além disso, suas necessidades também não são as únicas coisas em que *você* tem que pensar.

## É FÁCIL APRENDER A SER PACIENTE?

A resposta curta é “não”. Paciência é, provavelmente, uma das qualidades pessoais mais difíceis de dominar. Ela exige tempo e energia. Mas *classe* não vem fácil. E não é suposto que venha fácil.

Nós vivemos em uma sociedade que valoriza a gratificação instantânea. Milhões de dólares por empresas como FedEx e Domino's Pizza porque elas trabalham a questão de quanto tempo o cliente tem que esperar. Porque esperar, na nossa cultura, traduz-se em sentimentos de frustração, estresse, esquecimento e, principalmente, raiva. Então, aprender a ser paciente tem muitos benefícios, embora seja necessário ter paciência para aprendê-los! Seguem-se outras ideias.

**Saiba a diferença entre as coisas que você controla, as coisas sobre as quais tem influência e as coisas sobre as quais não tem controle nem influência.** Direcione a maior parte de seu tempo e de sua atenção para as coisas que você controla. É nelas que você conseguirá ser mais efetivo. Gaste o restante do tempo e da atenção nas coisas que pode influenciar, sabendo que elas podem não sair de seu jeito. Deixe para lá aquilo que você não pode controlar nem influenciar. Tempo e atenção gasto nisso é puro desperdício.

**Viva um dia de cada vez.** Trate cada dia como um presente valioso, porque ele é exatamente isso! Ontem acabou e amanhã ainda não chegou, então faça o



melhor que puder hoje porque é tudo o que você tem.

**Aceite-se e perdoe-se.** Você está o tempo todo crescendo, aprendendo e mudando – ou pelo menos deveria estar. Sendo humano, mesmo inesquecível, você cometerá erros. Supere-os e continue com sua vida. Perdoe-se por seus erros, fraquezas e imperfeições. Aprenda com eles e siga em frente.

**Mude seu ponto de vista.** Em vez de se atormentar por causa de erros passados, aceite-os como parte de quem você é hoje. *Classe* é progresso, não perfeição.

**Planeje sua vida e siga o plano.** Tenha um “Plano B” pronto para o caso de as coisas não saírem como esperava. De outro modo você estará se preparando para ficar frustrado. Nada é mais enlouquecedor do que esperar um telefone tocar! Se estiver nessa situação, provavelmente vai precisar de mais paciência do que tem. Então, espere que aconteça o melhor, mas também esteja preparado para algo diferente do melhor.

**Defina grandes objetivos, mas dê um passo de cada vez.** Você pode alcançar qualquer objetivo dividindo-o em pequenos passos que o mantenham motivado ao longo do caminho. Comemore cada vez que completar uma etapa que o deixe mais perto de seu objetivo maior.

**Enfrente seus sentimentos sobre não realizar imediatamente seus objetivos.** Lembre-se que o mundo não foi criado em um dia. As árvores mais altas começaram como sementinhas e precisaram de anos para desenvolver toda sua força e beleza. Cada passo que você dá o leva para mais perto dos resultados que deseja.

**Não se preocupe.** A preocupação com o amanhã suga sua energia e força hoje. Em vez disso, use essa energia para trabalhar por seus objetivos.

**Seja seu melhor amigo.** Você é a única pessoa com que terá que conviver por toda a vida. Assim, procure se conhecer bem e trate-se como a pessoa valiosa que é.

Há muitos anos o filósofo Reinhold Niebuhr escreveu as palavras que se tornaram conhecidas como a Oração da Serenidade. Ela começa assim:

*Senhor, conceda-me a graça de aceitar com  
serenidade as coisas que não posso mudar.*

Tudo o que falamos neste capítulo está expresso nessas linhas e nas seguintes. Se deseja sinceramente se tornar uma pessoa mais paciente, não as esqueça. Se quiser se tornar uma pessoa de *classe*, viva de acordo com elas. E se quiser se tornar inesquecível, ensine-as para os outros.

---

## Inteligência além do intelecto

---

Inteligência além do intelecto? O que isso significa? Em uma palavra, significa *intuição*. Para muitas pessoas que se tornaram inesquecíveis, intuição sempre foi um elemento básico de seu sucesso. Para compreender o que isso significa, vamos analisar um caso.

A Walt Disney Company é um dos maiores casos de sucesso da história dos negócios. A intuição teve um papel importante na empresa desde o começo. Quando Walt Disney desenhou seu primeiro rato, por exemplo, ele queria lhe dar o nome de Mortimer. Esse nome não soou bem para sua esposa, que sugeriu trocá-lo para Mickey. Será que ela poderia lhe dizer uma boa e refletida razão por que preferia Mickey? Provavelmente não. Eles fizeram uma pesquisa de marketing para descobrir qual nome o público preferia? Não, porque pesquisas de marketing não existiam e, de qualquer modo, Walt Disney não teria dinheiro para pagar por uma. Mas Mortimer virou Mickey e o resto, como dizem, é história. Tudo aconteceu devido à intuição da esposa de Walt Disney.

Décadas mais tarde, o próprio Walt Disney teria uma intuição. Em 1939 houve uma Exposição Mundial em Nova York. Milhões de pessoas, de todo o mundo, foram até lá para participar. A feira foi uma verdadeira ocasião histórica, mas uma hora teve que acabar. Tudo foi desmontado. Milhões de pessoas tinham comparecido, mas e quanto aos milhões que queriam ter ido, mas não puderam? E quanto às pessoas que foram, mas gostariam de voltar? Era tarde demais para elas. A feira tinha acabado. Para sempre.

Na década de 1950 Walt Disney teve a ideia de criar uma versão permanente da Exposição Mundial. As pessoas poderiam ir quantas vezes quisessem ao longo dos anos, ou até de suas vidas. Ninguém precisaria ir à exposição em uma data específica, mas cedo ou tarde um grande número de pessoas iria. Toda uma geração a visitaria, e um dia levaria seus filhos, e as visitas continuariam para sempre.

Assim foi inventado o que ficaria conhecido como parque temático, mas na época tudo foi feito a partir de uma intuição de Walt Disney. Ele não tinha estudos de viabilidade nem pesquisa demográfica. Ele tinha acesso a um terreno ao sul de Los Angeles, mas não possuía nem de longe o dinheiro necessário para construir o projeto. Além disso, ninguém queria investir na intuição de Walt Disney. Os bancos o rejeitaram. Parecia que aquela visão jamais seria realizada.

Mas Disney teve uma ideia para resolver esse problema. Ele fez uma proposta para executivos da rede de televisão ABC. Se eles investissem no parque, Walt Disney criaria um programa de tevê semanal de uma hora chamado – surpresa! – *Disneylândia*. O programa mostraria desenhos animados e filmes de animais de todo o mundo em seu ambiente. E a melhor parte: cada programa também mostraria o progresso da construção do parque no sul da Califórnia. Esse plano foi um grande sucesso – assim como a Disneylândia, desde o dia de sua inauguração em 1955.

É interessante notar que a inteligência, como costuma ser compreendida, quase não teve participação nessa história. Os investidores que rejeitaram o conceito da Disneylândia certamente não agiram com inteligência. Se o tivessem feito, poderiam ter notado algumas coisas importantes. Por exemplo, poderiam ter reparado que o sistema de rodovias interestaduais estava sendo construído. Isso daria uma mobilidade nunca antes vista às famílias americanas. O crescimento dos transportes aéreos proporcionaria a mesma coisa. Mas nada disso ocorreu aos executivos do dinheiro que rejeitaram a ideia de Walt Disney. Isso foi um erro, mas talvez erro maior ainda tenha sido não levar em consideração o imenso crescimento populacional que ocorria nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial. Entre 1946 e 1964 surgiu a geração *baby boom*: mais de 70 milhões de crianças; uma grande porcentagem das quais cedo ou tarde visitaria a Disneylândia. Mas nenhum dos banqueiros ou analistas de investimento pensou nisso, apesar de serem profissionais experientes e altamente treinados.

Surpreendentemente, Walt Disney também não pensou nisso. Ele não estava ligado nas mudanças demográficas, na indústria aeronáutica ou no sistema de estradas. Ele só queria ter uma Exposição Mundial permanente – porque ele odiava a ideia de que as Feiras Mundiais acabassem. Ele queria que sua Feira Mundial tivesse a versão perfeita da Rua Principal de uma cidadezinha – porque ele odiava a ideia de que a cidadezinha de sua infância tivesse desaparecido. Acontece que a cidadezinha de Walt Disney nunca existiu, mas essa é outra história. A questão é que o intelecto não ajudou as pessoas que rejeitaram a ideia

de Disney, e o intelecto também não estava por trás da criação da ideia. Esta foi apenas uma intuição no cérebro de Walt Disney, ou melhor, em seu *coração*. Foi só uma intuição.

Talvez você ainda não tenha tido uma ideia como a Disneylândia, mas conhece o poder intuitivo que a criou. Chame-o de palpite, inspiração ou instinto, mas quantas vezes você teve um sentimento forte – positivo ou negativo – sobre um trabalho, um colega ou uma oportunidade de negócio? Quantas vezes você encontrou a resposta para uma pergunta que nem sabia que estava se fazendo? E, se você for como a maioria das pessoas, sua resposta estava correta. Talvez tenha creditado o acerto a uma coincidência. Mas pode ser que essa explicação não lhe tenha satisfeito.

Todos nós temos lampejos de intuição, mas os ignoramos ou desconfiamos deles, classificando-os como distrações irracionais e inúteis. Todos temos nossas capacidades internas, mas precisamos lhes dar o valor que merecem, nem mais, nem menos. Neste capítulo você vai aprender a diferença entre ignorar sua intuição e confiar cegamente nela. Vai ver como extrair o máximo da intuição sem depender muito dela. Aprenderá a se conectar à sua intuição, para ir além da inteligência convencional. Você verá por que a habilidade de fazer isso é uma qualidade importante de um ser humano inesquecível. Intuição não é uma brincadeira. É uma forma incomparável de poder pessoal que merece sua atenção.

Para ver como isso funciona no mundo real, vamos observar um dos ramos de negócio que mais cresceram nos EUA nos primeiros anos do século XXI – o ramo da segurança, que fornece proteção contra ataques terroristas para locais públicos e comerciais. A esta altura todo mundo já se familiarizou com a forma como foi aumentada a segurança nos aeroportos. Mas se você recentemente esteve em Nova York ou outra grande cidade, sabe que conseguir entrar em um grande prédio de escritórios é tão complicado quanto embarcar em um avião. Você precisa esvaziar os bolsos e passar por detectores de metal. Em seguida, recebe um cartão de acesso ao prédio que expira depois de determinado tempo.

As empresas no ramo da segurança investiram muito pensamento e dinheiro em formas de simplificar esse processo. Milhões de dólares podem ser ganhos pela empresa que aparecer com uma tecnologia eletrônica ou mecânica de revista que seja rápida e confiável. Muitos métodos engenhosos estão sendo testados, inclusive a impressão de palmas, analisadores de voz e até cachorros treinados para farejar medo ou raiva.

Mas todas essas técnicas têm um problema. Assim como pessoas inteligentes

estão desenvolvendo novas tecnologias de segurança, pessoas inteligentes estão pensando formas de vencê-las. Muitos dos melhores pensadores em como derrotar sistemas de segurança são empregados pelas próprias empresas de segurança. Eles passam o tempo procurando formas de vencer os mais avançados dispositivos eletrônicos. E sempre encontram. Qualquer dispositivo pode ser derrotado – e isso só precisa acontecer uma vez.

Com todas as tecnologias que já foram desenvolvidas, apenas um sistema de triagem de segurança não pode ser derrotado de forma consistente. O sistema é um ser humano treinado e concentrado – de preferência, mais de um. Atacantes em potencial podem conseguir penetrar as barreiras mais bem elaboradas, mas ainda podem ser pegos pela intuição de um homem ou uma mulher diligente. Em uma lucrativa indústria de alta tecnologia, a última e melhor linha de defesa ainda é uma pessoa com seus olhos e orelhas.

Imagine que você queira construir uma máquina que possa repetir o desempenho de um goleiro profissional de futebol. Essa máquina vai precisar de avançados recursos mecânicos e eletrônicos. Ela precisaria ser capaz de detectar o ponto e o momento de impacto do pé do atacante na bola. Ela teria que calcular instantaneamente a velocidade e a trajetória da bola. Então ela teria que se mover rapidamente para pegá-la. Em seguida, a máquina tem que analisar os jogadores de seu time, avaliar quem está em melhores condições de receber a bola e calcular a força e a trajetória necessárias para passá-la a esse jogador.

Deixando de lado os desafios mecânicos para se construir tal máquina, uma equipe de matemáticos seria necessária para considerar todos os arcos, ângulos e trajetórias.

Mas Taffarel, da seleção tetracampeã de 1994, e Marcos, pentacampeão em 2002, não eram matemáticos ou cientistas. Em suas defesas milagrosas, nenhum dos dois parou para calcular a trajetória da bola. Eles realizaram operações extremamente complexas por instinto, não por razão nem inteligência. Eles simplesmente sabem como agarrar a bola. Eles sabem como recolocá-la em jogo. Se você lhes perguntar como é que fazem, eles não saberão responder. Mas com certeza poderão lhe demonstrar.

Uma grande escola de administração nos EUA estudou dois mil CEOs cujas empresas dobraram seus lucros nos últimos cinco anos. Oitenta por cento desses executivos afirmaram ter tomado decisões importantes baseados na intuição. Eles estudaram todas as informações relevantes, mas chegaram às suas conclusões baseados em fatores que não podem ser quantificados.

Frequentemente, a melhor decisão é um palpite que desafia a lógica. É uma

sensação interna ou um lampejo que traz a solução perfeita. Profissionais que são, ao mesmo tempo, pensadores racionais e tomadores de decisão altamente intuitivos se dão bem no mundo real. Eles possuem uma vantagem clara em reuniões e solução de problemas. Você pode adotar algumas medidas para ingressar nesse clube.

Vamos imaginar três exemplos de pessoas com métodos muito diferentes de tomada de decisão. Nossa primeira pessoa, que chamaremos de Steve, tem uma percepção não crítica do mundo, que ele gosta de pensar que se trata de intuição. Steve diz:

“Eu não preciso passar muito tempo refletindo sobre as coisas. Confio nos meus instintos. Algumas pessoas são muito inteligentes – às vezes, inteligentes demais! Pensam demais em tudo. Eu tenho um sexto sentido que me leva na direção certa – e se me levar na direção errada e encontrar problemas, confio em meu sexto sentido para me tirar dessa”.

Steve não vê motivos para intelectualizar sua vida. Ele diz para si mesmo confiar em seus instintos, mas seus instintos costumam levá-lo pelo caminho mais fácil. Na verdade, ele apenas aceita as coisas como são. Assim, Steve pode ser vulnerável a indivíduos mais sofisticados e manipuladores. Seu método passivo às vezes o faz parecer perdido ou desamparado, mas também atraente como uma criança. Isso pode conseguir que outras pessoas façam coisas pelo Steve, eventualmente por sentirem pena dele.

Nossa segunda pessoa é a Laurie, que tem uma postura bem diferente:

“Quando tenho que tomar uma decisão, penso sobre ela o máximo que puder. Eu procuro me concentrar principalmente no que pode dar errado quando analiso um projeto ou uma ação. Às vezes, reflito tanto sobre as várias opções que elas já desapareceram quando eu tomo minha decisão. Mas talvez seja isso que eu estivesse esperando, desde o começo. Acho que me sinto mais à vontade pensando em vez de agindo. Talvez isso me faça perder algumas oportunidades, mas, pelo menos, evito alguns erros feios”.

Laurie valoriza o pensamento lógico, e quanto mais o pratica, mais o valoriza. Como ela mesma admite, com frequência prefere pensar a agir. Laurie é um caso clássico do que Zig Ziglar chama de “paralisia por análise”.

Nosso terceiro exemplo se chama Brian. Ele diz:

“Eu procuro pensar com cuidado antes de tomar minhas decisões, mas às vezes faço as coisas impulsivamente. Se em alguma coisa os prós e contras estão empatados, eu pego uma moeda para decidir no cara ou coroa. Ou pode ser que eu escolha o caminho que parece ser o melhor no momento. Se uma decisão parece equilibrada dos dois lados, é provável que o mais importante seja seguir com a escolha que você fez. Vão existir vantagens e desvantagens dos dois lados, então o

melhor é perceber que você não vai ficar completamente satisfeito ou insatisfeito. Você só tem que procurar se sentir à vontade com o resultado”.

É interessante como Brian é diferente tanto de Laurie como de Steve. Assim como Laurie, ele valoriza a força do pensamento racional. Mas, ao contrário de Steve, não é só isso que ele aprecia. Brian também lembra Steve pela importância que dá aos seus instintos, mas ele não deixa que isso se traduza em fatalismo e passividade. Brian conhece os limites da lógica e da intuição. Ele procura usar as duas, mas sabe que nenhuma das duas lhe dará a resposta pronta. É aí que você tem que tomar a melhor decisão que puder e viver com ela. Uma pessoa de *classe* sabe que, às vezes, as coisas não saem tão bem quanto se esperava. Quando isso acontece, pessoas inesquecíveis sabem como tirar o melhor da situação. Elas também confiam que as coisas serão diferentes da próxima vez. E, às vezes, as coisas não apenas acontecem diferentemente, mas também de modo inesperado.

Segue um exemplo. Na década de 1960, James Watson e Francis Crick eram dois jovens biólogos pesquisadores da Universidade de Cambridge, na Inglaterra. Eles lutavam para compreender a estrutura molecular do DNA, o código genético que é a base da vida na Terra. Essa era uma das questões mais importantes na história da ciência. Watson e Crick estudaram muitas possibilidades diferentes para a estrutura do DNA, mas nenhuma delas se mostrou correta. Assim, eles continuaram tentando. Aquilo era imensamente frustrante, mas eles não desistiram.

Então, uma noite Francis Crick sonhou com uma cobra enrolada. Quando acordou, ele se lembrou do sonho e percebeu que a cobra revelara uma nova ideia para a estrutura molecular. Inacreditavelmente, quando Crick e Watson testaram a ideia, ela se mostrou correta. Após anos de trabalho intelectual, a solução apareceu na sabedoria intuitiva de um sonho. Aquilo mudou o mundo, e Watson e Crick ganharam o Prêmio Nobel.

Mas um fato crucial precisa ser entendido. Crick nunca teria aquele sonho se não tivesse pensado tanto sobre seu problema. Não é coincidência que ele, e não qualquer outro, tenha sonhado com a estrutura do DNA. Ele já tinha feito o possível em termos de pensamento consciente. É aqui que o aspecto de *classe* dessa história se mostra. Ter o sonho não foi um ato de *classe*, mas tornar-se a pessoa que o teria com certeza foi. Ao fazer um esforço sustentado ao longo de tanto tempo, Crick mobilizou sua energia inconsciente. A eletricidade já estava na parede. Ele só precisou estar pronto para ligar o interruptor.

Você também pode estar pronto, e desenvolver sua intuição não é tão difícil



quanto parece. Todos nós a temos, e ela está sempre funcionando, mesmo sem nenhum esforço de nosso lado. Essa força está dentro de nós, ansiando constantemente por se expressar. Nós só precisamos nos preparar para que a intuição possa se revelar. Então, temos que reconhecer o poder que nos foi dado e usá-lo bem. Tudo é uma questão de reconhecer a importância da intuição, sem pensar que a intuição é só o que importa.

Desenvolver sua intuição significa acessar informação intuitiva sem deixar que interrupções, confusões ou análise racional atrapalhem. Somos treinados para sermos lógicos e objetivos em nosso dia a dia. Somos advertidos para suspeitar de ideias que não possam ser verificadas. Passamos a acreditar que tudo pode ser explicado cientificamente. Se você parar aí, vai agir como uma pessoa inteligente. Mas nunca será uma pessoa *inspirada*. Conseguirá lidar com muitas coisas que a lógica pode explicar, mas não terá desenvoltura com tudo o que está além da lógica.

É fácil começar a valorizar sua intuição. Da próxima vez que seu telefone tocar, aguarde um segundo antes de atender. Pergunte-se quem pode ser do outro lado. Procure fazer isso rapidamente. Não deixe o telefone tocando enquanto você fica examinando as possibilidades. Faça uma rápida busca mental e veja o que surge na sua cabeça. Pode nem ser um nome. Pode ser a memória de um incidente envolvendo certa pessoa. Ou a imagem de um objeto associado com determinado indivíduo.

O telefone não é a única forma de praticar pensamento intuitivo. Manter um diário é, provavelmente, o exercício mais valioso de todos. Mas antes que você saia correndo para comprar um caderno, saiba que escrever um diário que valha a pena não é tão fácil. É necessário ter disciplina para preencher uma ou duas páginas por vez, e então você terá que refletir sobre o que escreveu para ver que *insights* lhe ocorrem. Lembre-se que Francis Crick não teria sonhado com a estrutura do DNA se primeiro não tivesse trabalhado com tanto afinco. Ou, se ele tivesse sonhado sem antes desenvolver seu trabalho, o sonho não lhe faria sentido. Então, prepare-se mentalmente para escrever seu diário da mesma forma que se prepara para qualquer tarefa importante, porque se não fizer a preparação, a tarefa não será importante.

Use seu diário para capturar suas ideias, observações e percepções. Anote sonhos, sentimentos e intuições. Se você tiver uma reunião de negócios com pessoas que ainda não conhece, imagine a aparência delas e como será a atitude delas para com o negócio que vão discutir. Registre suas intuições e as decisões que tomou com base nelas. Reveja essas anotações para verificar quais de seus

palpites deram certo. Ao manter esse registro você poderá avaliar seu percentual de acerto e até melhorá-lo.

Enquanto pratica os exercícios de intuição, lembre-se que está trabalhando para despertar certas faculdades que podem estar dormentes há um longo tempo. Não desanime se os resultados demorarem a aparecer. Faça um esforço contínuo e poderá se espantar com os resultados.

Fazer a conexão entre intuição e intelecto não precisa ser difícil. Pode ser que essa conexão já exista em seu coração e sua mente. Mas preste atenção no seguinte: muitas pessoas agem ao *contrário*. Elas tentam escrever com o lado errado do lápis. Elas tentam dar partida no carro desligando o motor. E o pior é que provavelmente nem percebem!

A maioria das pessoas acredita que *em primeiro lugar* têm que lidar com as questões materiais de sua vida. Por exemplo, elas têm que *enriquecer*! Precisam pôr dinheiro no banco! Comprar o carro, a casa e um fundo de investimento. Então, e só então, estarão prontas para lidar com os elementos intangíveis de sua vida, a parte espiritual e elevada. As coisas materiais são a dura realidade. Valorizam um lado em detrimento do outro. Mas essa não deveria ser questão de escolher um lado. É muito mais importante valorizar os dois lados de você mesmo – o interno e o externo – e fazê-los trabalhar juntos.

Primeiro queremos cuidar do exterior e depois do interior. E o que acontece? Nós trabalhamos para assumir mais responsabilidades, ter títulos de maior prestígio e, acima de tudo, trabalhamos para *ganhar mais dinheiro*. Nós achamos que, uma vez realizando isso, todo o resto se encaixará. É um erro. A base do sucesso não é o interior vir antes do exterior – ou o contrário. Ser uma pessoa de *classe* não é uma questão de sentimento acima do intelecto ou da mente sobre o coração. Para se tornar inesquecível é necessário que todas as suas partes trabalhem em harmonia.

Fechamos este capítulo com uma história para se ter em mente. Um jovem chamado Bob estava decidido a usar sua força inspiradora interna. Ele meditava intensamente para desenvolver sua intuição. Ele queria ser capaz de ver o futuro. Mas Bob não fazia isso por diversão. Ele estava decidido a ganhar na loteria usando a intuição. Mas, semana após semana, ele ficava desapontado.

Um dia Bob foi tomar café com um amigo. Durante a conversa, Bob comentou que estava desapontado com sua intuição. “Eu visualizo uma imagem muito clara dos números que vão ganhar”, disse ele, “mas parece que nunca dá certo. Eu sei que intuição é uma força poderosa, e estou fazendo tudo que posso para canalizá-la. O que eu preciso fazer para ganhar na loteria?”

Era óbvio que Bob estava sofrendo muito. Seu amigo observou-o por um momento e disse “Bom, talvez ajude se você comprar um bilhete.”

## OS LIMITES DA INTUIÇÃO

Nós já vimos que você provavelmente sabe mais do que pensa. Mas isso não significa que sabe tudo!

Um grande erro que cometem muitos executivos é se reunir com o cliente levando uma ideia preconcebida do que o outro precisa. O primeiro passo para saber o que as pessoas querem é perguntar. Embora alguns de seus clientes ou membros de equipe possam ter apenas uma noção superficial daquilo que precisam, outros já dedicaram muita reflexão ao assunto e possuem uma ideia bastante aprofundada do que precisam de você.

Já dedicamos um capítulo inteiro deste livro à importância de escutar. Às vezes, escutar o que as pessoas lhe dizem revela como podemos lhes servir. Escutar com atenção pode ajudar você a descobrir carências das pessoas que nem elas mesmas estão conscientes. Mas se você entrar em uma reunião com clientes e sugerir que entende de suas necessidades melhor do que eles... bem, não espere ir muito longe.

Vamos encarar essa questão em um contexto estritamente comercial. Outra forma de conhecer as necessidades do cliente é ler blogues e fóruns relacionados à área de atuação do cliente e pesquisar que problemas outras empresas estão enfrentando. Isso lhe dará maior conhecimento e compreensão dos negócios de seus clientes. Quanto mais souber o que eles estão enfrentando, mais bem preparado estará para lhes fornecer o que de fato precisam.

A menos que você tenha a felicidade de atuar em um nicho muito específico, provavelmente outras empresas fornecem produtos ou serviços semelhantes aos seus. Para saber o que seus clientes estão procurando, veja o que a concorrência está oferecendo. Algumas empresas gastam parte importante de suas receitas pesquisando as necessidades dos clientes, e você pode aproveitar seus esforços. Analise o que essas empresas oferecem e, se necessário, adapte sua oferta de produtos para garantir sua competitividade.

Fornecer um produto ou serviço muitas vezes abre as portas para que se forneçam outros. Conforme estabelece confiança em seus clientes, eles se tornam mais dispostos a ouvir suas sugestões ou até a pedir sua opinião sobre outras coisas que você poderia fornecer. Pode se ver na posição de oferecer

serviços relacionados que ainda não tinham sido considerados, ou que eram fornecidos por outra empresa. Essas novas oportunidades podem, por sua vez, levar a novas possibilidades.

A chave para se aprender as necessidades dos clientes começa com uma disposição real de ouvir o que eles têm a dizer. Quanto mais ouvir e aprender, mais será capaz de sugerir, o que o levará à raiz de suas necessidades.

E quanto mais conseguir fazer isso, mais inesquecível será.

---

## Resiliência sem arrependimento

---

*Resiliência* é uma palavra que está encontrando um número cada vez maior de usos no mundo moderno. Resiliência é a habilidade de se recuperar e se adaptar à adversidade. Psiquiatras e educadores costumam usar essa palavra ao falar de crianças de famílias disfuncionais ou que sofrem outras formas de trauma. Ambientalistas falam da resiliência de uma região que esteve sujeita a secas ou grandes tempestades.

*Resiliência* também tem sido muito usada em círculos corporativos e de negócios. Em épocas menos turbulentas, executivos trabalhavam acreditando que os modelos de negócio durariam para (quase) sempre. As empresas se esforçavam para melhorar, mas raramente trabalhavam para se tornar diferentes. Elas não precisavam repensar sua razão de ser. Mas hoje a mudança é essencial, não apenas para as empresas como um todo, mas também para os seres humanos que as integram. Coletiva ou individualmente, o sucesso não depende mais da força da marca ou da fatia de mercado. Ele exige resiliência – a capacidade de se reinventar dinamicamente quando as circunstâncias mudam.

Nesse sentido, resiliência é mais do que reagir a uma crise ou se levantar depois de um contratempo. É saber sempre se antecipar e ajustar às mudanças de tendências. Empresas, pessoas e até mesmo nações que não mudam estão fadadas a rapidamente perder relevância. Isso apresenta alguns desafios para todos nós, mas resiliência parece ser uma capacidade humana inata. A habilidade de se reerguer é mais forte em alguns do que em outros, mas você pode reforçar sua resiliência assim como fortalece seus músculos ou sua conta bancária. Criar essa força é essencial para qualquer um que aspire ser uma pessoa de *classe*. *Classe* é a habilidade para encontrar energia extra quando necessário. E mais: *classe* significa encontrar *ainda mais* energia extra quando as reservas já foram usadas. Pesquisas mostram que, até certo ponto, essa é uma capacidade inerente. Sua responsabilidade é maximizar essa capacidade todos os dias da sua vida.

Para fazer isso, o primeiro passo é a autoavaliação. As pesquisas mostram, também, que certas condições na vida das pessoas ajudam-nas a ser resilientes. A seguir apresentamos dez grupos de perguntas. Responda-os com “sim” ou “não”. Quanto maior for sua quantidade de “sim”, mais recursos você tem para se recuperar com força de problemas e contratempos. Quando responder “não”, reflita sobre as mudanças que precisa fazer e como planeja fazê-las.

1. Você tem diversas pessoas em sua vida que lhe dão amor incondicional e atenção não crítica, gente que está a seu lado mesmo durante as dificuldades?
2. Você está envolvido com uma escola, empresa, organização religiosa ou outro grupo em que se sinta valorizado e querido? Você sente uma conexão emocional com uma quantidade de pessoas em seu trabalho ou em sua vida profissional?
3. Você goza de boa saúde e está em boas condições físicas? Evita alimentos e bebidas pouco saudáveis? Você dorme o suficiente? Faz exercícios?
4. Há pessoas em sua vida que acreditam em sua capacidade de se cuidar, ter sucesso e prosperar? Recebe apoio e reforço positivo dessas pessoas com frequência?
5. Indiferentemente do que os outros possam pensar, você acredita em *si mesmo*? Você é otimista, de modo geral, quanto à sua habilidade de atingir seus objetivos – mesmo quando se depara com problemas?
6. Você sente que suas opiniões e decisões são ouvidas e valorizadas em seus relacionamentos pessoais?
7. Suas ideias são ouvidas, respeitadas e frequentemente aceitas em seu trabalho e sua carreira?
8. Você procura ajudar os outros, de forma voluntária, em sua comunidade e fora dela? Isso pode significar a doação de seu tempo através de uma organização comunitária ou religiosa, ou doações financeiras regulares a entidades de caridade.
9. Seus relacionamentos com amigos e familiares têm limites definidos e que estabelecem respeito mútuo, independência pessoal e uma relação equilibrada com cada pessoa? Estabelece e mantém limites para si

mesmo dizendo “não” quando necessário?

10. De modo geral, você é uma pessoa otimista? Acredita que as coisas costumam acontecer da melhor forma possível?

Se você respondeu “sim” para a maioria dessas perguntas, parece que você conta com um sólido sistema de apoio em várias áreas de sua vida. Você pode contar com pessoas e organizações quando precisa delas. Além de contar com recursos externos, as pessoas também superam dificuldades com suas qualidades internas. A seguir apresentamos o que pode ser chamado de “lista pessoal de resiliência”. Provavelmente ninguém possui todas as qualidades dessa lista. É possível que você tenha três ou quatro dessas qualidades que usa natural e com frequência. Ainda assim, talvez você não tenha identificado com clareza esses atributos. É útil saber reconhecer esses formadores primários de resiliência, e também é importante desenvolver o máximo possível aqueles que você ainda não tem.

Existem sete formadores pessoais de resiliência. Conforme lê as descrições, reflita se aquele atributo é uma presença em sua vida que você pode classificar de forte, média ou fraca – e que poderia desenvolver.

1. *qualidade de sociabilidade*. Como você é para fazer amigos e formar relacionamentos positivos?
2. *humor*. Isso não quer dizer que você conta piadas o tempo todo. Significa saber apreciar o lado cômico da vida. Também significa saber rir de si mesmo até em circunstâncias sérias.
3. *intuição*. Você acha que possui uma compreensão das pessoas e situações acima da média? Sente que consegue ver coisas que os outros deixam passar?
4. *distanciamento adaptativo*. Você sabe reconhecer pessoas e situações negativas e manter-se distante delas?
5. *flexibilidade*. Você se adapta bem às mudanças? É capaz de “vergar, mas não quebrar” em situações desafiadoras?
6. *competência pessoal*. Existe algo em que seja realmente bom, algo que renove sua autoconfiança e energia?
7. *perseverança*. Provavelmente é a mais importante de todas em termos de resiliência. Como é sua capacidade de continuar em frente apesar das dificuldades? Costuma desistir rapidamente? Ou demora para entregar os pontos? Ou nunca desiste?

Nós apresentamos várias questões neste capítulo. Se você respondeu a elas após refletir, deve ter uma visão bastante precisa de seus recursos externos e internos de resiliência. Isso é só o começo. Agora você precisa desenvolver os recursos que já tem e iniciar os que ainda não possui. A hora para fazer isso é *agora*. Antecipação é, provavelmente, a maior formadora de resiliência de todos. Reconhecer que as coisas podem dar errado é importante, mas não ajuda muito se isso não motivar ação.

Então, continue lendo com atenção. Seguem-se sete modos de formar resiliência durante a crise e antes que ela aconteça – ou seja, agora!

1. Faça contatos. Conheça gente – tanto quanto puder. Não seja crítico. Não encontre modos de cancelar o almoço com o amigo de um amigo só porque você não vê como aquela pessoa pode lhe ajudar. Pelo contrário, essa é uma boa razão para ir ao encontro. Pode ser que você não enxergue como algumas pessoas podem lhe ajudar, mas, depois que as encontrar, talvez seus olhos se abram. Ou talvez elas não possam lhe ajudar agora, mas isso pode mudar sob novas circunstâncias. Depois, sempre há a possibilidade de que uma pessoa de *classe* como *você* possa ajudá-las. Pode aparecer a oportunidade de você se mostrar inesquecível.
2. Evite ver uma crise como um problema insuperável. Não transforme problemas em catástrofes. Rápido, pense naquilo que o preo cupava dois anos atrás. Era algo tão terrível quanto pareceu na época? O mundo acabou ou você continua aí? E há três anos? Você consegue se lembrar? O que isso lhe sugere?
3. Aceite que mudanças, positivas e negativas, fazem parte da vida. Flexibilidade é a chave, em especial porque aquilo que parece negativo hoje pode parecer muito diferente amanhã. Existe uma música sobre pôquer que diz: “Toda mão é vencedora, e toda mão é perdedora”. A marca de uma pessoa de *classe* é saber como jogar com uma mão ruim. Com a exceção de tragédias verdadeiras, praticamente tudo na vida tem um lado positivo. Resiliência significa sobreviver ao lado negativo, reconhecer o positivo e tirar vantagem dele. É fácil? Não, mas não é suposto que seja fácil.
4. Continue firme e de modo consistente na direção de seu objetivo mesmo em face da adversidade, e também tome ações decisivas agora mesmo para liquidar a adversidade. Quando Thomas Watson era o



cabeça da IBM, nada o irritava mais do que a falta de ação durante uma crise. Certa vez ele entrou em uma reunião de seus altos executivos e descobriu que eles estavam esperando que ele chegasse antes de tomar qualquer decisão. Watson ficou furioso. “Façam qualquer coisa –, mas façam algo!”, anunciou ele. “Se você fizer a coisa certa, maravilha. E se fizer a coisa errada, depois nós consertamos!”

5. Procure por oportunidades para se conhecer melhor. Imagine isto: sua filhinha quer uma casa de bonecas de Natal. Ela pede, implora, chora. Você não resiste e lhe compra a casa de bonecas. Ela custa caro, mas isso não é surpresa. A grande surpresa é que você tem que montá-la. São cerca de quinhentas peças, e sua filha fica observando pacientemente – ou impacientemente – você tentando descobrir o que encaixa onde. A tarefa dura seis ou sete horas. O que você aprendeu com a experiência? Uma pessoa normal poderia dizer: “Eu aprendi a montar uma casa de boneca”. Uma pessoa de *classe* diria: “Eu aprendi que tenho muito mais paciência do que imaginava”.
6. Mantenha as coisas em perspectiva. Imagine que está nadando no mar a cerca de vinte metros da praia. De repente, você se sente sendo puxado mar adentro. É uma contracorrente. O que vai fazer? A maioria das pessoas começa a lutar contra essa corrente, o que é inútil, claro, porque a água é mais pesada e forte do que qualquer ser humano. Todos os anos isso provoca uma quantidade de afogamentos, pois as pessoas lutam até cansar, afundando em seguida. Como qualquer salva-vidas pode lhe dizer, o correto a fazer é relaxar e deixar a contracorrente levá-lo. Ela não vai carregar você até a África. Talvez ela o conduza mais uns trinta metros mar adentro. E daí? É só nadar de volta. A essa altura alguém – a menos que você tenha sido tolo o bastante para nadar em uma praia deserta – terá visto o que está acontecendo e vai chamar ajuda. Trata-se de uma questão de manter a cabeça no lugar. Não faça drama. As coisas não costumam ser tão ruins quanto parecem, a menos que você as torne piores!
7. Faça o possível para descansar, se alimentar, ter apoio e até mesmo rir o suficiente. Resumindo, tome conta de si mesmo. Mesmo em uma crise, arrume tempo para coisas de que você gosta e que o ajudem a relaxar. Exercício físico é muito importante. Cuidar de si mesmo ajuda sua mente e seu corpo a lidarem com uma situação que exige resiliência.

As melhores maneiras de construir resiliência variam de pessoa para pessoa. O principal é identificar ideias que funcionem com você. Até aqui analisamos ações táticas que você pode adotar quando surgir uma crise, ou quando você sabe que há uma boa chance de a crise aparecer. Em breve vamos analisar as bases mais profundas sobre as quais a resiliência se apoia.

Quando as pessoas se sentem oprimidas pelas adversidades, o resultado pode ser pensamentos depressivos e ações autodestrutivas. Normalmente aparecem sinais de que isso começou a acontecer, embora esses sinais costumem ser ignorados – até mesmo pela pessoa que os está emitindo. Quando as pessoas sofrem, podem sentir-se constrangidas pelo sofrimento, o que pode levá-las a tentar esconder suas emoções, ou mostrá-las de modo controlado. Então, fique alerta caso ouça as seguintes declarações – principalmente se você mesmo as fizer.

“Parece que há mais problemas que soluções.” “Sinto como se as coisas estivessem saindo de controle.” “Sinto como se não pudesse mudar o que está acontecendo em minha vida.” “Já não sei se me importo.”

E a mãe de todas elas, à qual nos referimos em um capítulo anterior: “De que adianta?”

Se você tem sentimentos desse tipo, isso não quer dizer que você não tem *classe*. Mas significa que você está em crise e precisa buscar um pouco de resiliência. Às vezes, o problema pode estar tão estabelecido que será necessária a ajuda de um profissional. Mas, na maioria das vezes, a própria pessoa pode se ajudar um bocado. Como falamos, quanto antes as bases da sua resiliência forem lançadas, melhor você estará.

Muita gente ainda não teve a oportunidade de começar a desenvolver sua resiliência. Felizmente, não é tarde demais para começar agora. Uma boa forma de se fazer inesquecível é ajudar alguém com isso. É melhor que as pessoas aprendam a lidar com obstáculos através de resiliência em vez de depressão.

Isso requer a criação de uma base para a resiliência usando cinco blocos de construção: *confiança*, *independência*, *iniciativa*, *energia* e *identidade*. Vamos analisá-las uma a uma.

*Confiança* significa acreditar em outras pessoas e depender dela. Confiança começa no nascimento e se fortalece ou minguia enquanto a vida segue. Primeiro nós não temos opção a não ser confiar que os outros irão nos alimentar e proteger. Se essa confiança não for cumprida por essas pessoas, o impulso de confiar enfraquece – e então temos uma opção. Podemos optar por não confiar nas pessoas que fazem parte de nossas vidas, ou no mundo, de modo geral, e até

mesmo podemos optar por não confiar em nós mesmos.

Quando a confiança é fraca ou ausente em alguém, diversas coisas podem começar a acontecer, e nenhuma delas é boa para esse indivíduo, para seu empregador ou para você, se for colega ou chefe dele.

Por exemplo, se a pessoa sente que não pode confiar nela mesma para realizar o que precisa e assim ter sucesso, ela pode tentar se proteger do fracasso inevitável. E assim se tornar dependente. Ela pode querer que você faça o trabalho dela, porque você é melhor e irá protegê-la. Ou ela pode ir em outra direção e se tornar dominante e agressiva.

É provável que você já tenha lidado com indivíduos dotados de personalidade controladora. Eles parecem determinados a dizer a todo mundo o que fazer, de que forma, quando etc. Esse tipo de personalidade é claramente baseado na falta de confiança. Ele advém da atitude de enxergar todo mundo como incompetente, hostil e até perigoso. Uma pessoa controladora parece dizer: “Para evitar que você me decepcione, ou até mesmo me prejudique, tenho que controlá-lo”.

O problema, contudo, é que o controle total do ambiente físico e humano é impossível. Então, pessoas controladoras têm que se tornar mais e mais controladoras. Quando elas falham não possuem resiliência, porque apostaram todas as suas fichas no controle e não funcionou. Fim de jogo.

Assim, a habilidade de confiar é um bloco fundamental na construção da resiliência. É de seu próprio interesse, e do interesse de sua organização, ajudar as pessoas a formarem confiança. Como pessoa de *classe*, você tem a oportunidade de lhes fornecer esse importante bloco de construção. E como fazer isso? É simples e lógico. Você ajuda os outros a formar confiança sendo confiável. Respeite todos os indivíduos e não lhes traia a confiança. Então, quando tiver estabelecido relacionamentos confiáveis com os outros, você pode lhes ajudar a desenvolver a habilidade de encontrar outras pessoas em que possam confiar. Você se tornou inesquecível aos olhos dos outros, e agora pode lhes mostrar como encontrar outras pessoas inesquecíveis.

Lembre-se dessa fórmula simples: desenvolvemos confiança nos cercando de pessoas confiáveis. Ajudamos os outros a desenvolver confiança sendo, nós mesmos, confiáveis.

O segundo bloco de construção da resiliência é *independência*. Esta é caracterizada pelo *desejo* de tomar suas próprias decisões nos bons e maus momentos, e pelo *poder* de tomar as decisões certas. Aqui há um paradoxo interessante. A independência torna-se mais forte com o sucesso, mas ela também depende do fracasso. Não se consegue desenvolver resiliência sem

nunca fracassar. Não se aprende a levantar sem cair. Ninguém se torna independente se sempre tiver alguém tomando conta de si.

Imagine que você é pai (ou mãe) de uma garota que leva a sério sua lição de casa. Se ela recebe uma nota ruim por um trabalho fica muito chateada. É normal que você queira protegê-la – e a si mesmo – de ter que lidar com isso. Então, começa a ajudá-la com a lição de casa. Logo você não está apenas ajudando, mas está *fazendo* os trabalhos. Embora suas intenções fossem boas – queria protegê-la – o resultado pode ser problemático. Ela não tem independência pela simples razão de que é dependente de você. Ela não tem resiliência porque nunca se recuperou de um fracasso.

Para estabelecer o bloco da independência, reforce o sucesso, mas não evite o fracasso a qualquer custo, pois este pode ser muito mais elevado do que você imagina.

O terceiro bloco é *iniciativa* – a capacidade e a vontade de entrar em ação. Há pouco mencionamos o problema que evitar o fracasso causa no desenvolvimento da independência. Esse também é um fator importante da iniciativa. A chave para este bloco é o distanciamento do resultado de uma ação. Você precisa parar de pensar se o resultado é bem ou malsucedido. Se faz uma tentativa honesta, dando o melhor de si, *isso, por si só*, é o sucesso.

Os EUA foram fundados sobre a ideia da segunda chance. As pessoas foram para lá, de todo o mundo, por duas razões: as coisas não iam muito bem para elas onde estavam e aquele país novo lhes oferecia uma chance de recomeçar. Não importava o que acontecera no passado, desde que o imigrante tivesse resiliência para fazer uma nova tentativa.

Em seu esforço para seu tornar uma pessoa resiliente, e também uma pessoa de *classe*, é absolutamente essencial ter isso em mente.

O quarto bloco é *energia*. Com respeito à resiliência, existem duas variedades de energia. Vamos chamar a primeira de inspiração. Suponha que sua empresa vá à falência. Suponha que seus investimentos afundem. Suponha que uma enchente carregue sua casa. Por alguns momentos você se sente perdido, mas então algo toma conta de você. Surge uma determinação de se reerguer. Você se lembra de todos os grandes seres humanos que enfrentaram problemas maiores que os seus e deseja se comportar como eles. Está ligado a uma energia específica de resiliência e se lança na reconstrução. Isso é inspiração.

Agora, outra situação. Você olha para aquele monte de lama onde costumava ficar sua casa – antes de ser levada pela enchente. Em vez de se sentir inspirado e enérgico, se sente cansado e derrotado. Aquela velha pergunta começa a

aparecer em seus pensamentos: “De que adianta?” Então, como você reage? Se você tem *classe*, é uma pessoa resiliente. Se estiver determinado a se tornar inesquecível, você vai lutar, *mesmo que não sinta vontade*. De alguma forma encontra a energia necessária, até no mesmo instante em que se pergunta: “De que adianta?” Qualquer um consegue realizar grandes feitos quando está carregado de determinação e entusiasmo. Mas pessoas verdadeiramente resilientes realizam grandes feitos mesmo quando não se sentem bem. Isso não é inspiração, mas *força de vontade*. Para ser um ser humano resiliente, você precisa ter as duas formas de energia – inspiração e força de vontade. Porque quando faltar a primeira, a segunda tem que estar pronta para entrar em ação.

O quinto e último bloco de construção da resiliência é a *identidade*. Vamos defini-la através de um exemplo histórico. Há quase 2.500 anos, Alexandre, o Grande, levou seu exército até a Ásia para enfrentar o Império Persa, que à época era o império mais poderoso do mundo. O exército de Alexandre era muito menor que o persa, menos bem equipado e seus soldados lutavam longe de casa. Na noite anterior à batalha decisiva, Alexandre levantou-se para falar à tropa. Para começar, ele garantiu a vitória. Depois ele disse: “Deixem-me lhes dar três razões por que estou garantindo a vitória. Primeiro, nós, como nação, descendemos de muitas gerações de um povo valente, que trabalha duro. O inimigo, por outro lado, tem uma vida fácil em seu grande império, enquanto nós criamos ovelhas e tentamos cultivar o solo rochoso da Grécia. Segundo, como indivíduos, nós viemos de famílias resistentes, trabalhadoras. Cada um de vocês, soldados, teve um pai e uma mãe que se levantava pela manhã e fazia o que precisava ser feito. Mas as famílias dos inimigos são ricas e preguiçosas. Eles dormem até tarde. Não criam ovelhas. Agora, a terceira razão pela qual nós vamos vencer é a mais simples e mais importante. O inimigo tem o imperador da Pérsia como seu líder. Mas vocês têm a mim.

A intenção de todo esse discurso era criar identidade. Alexandre disse aos soldados que eles eram essencialmente diferentes e melhores que o inimigo. Ele lhes deu coisas pelas quais pudessem se identificar com seu país, suas famílias e seu líder. Na difícil situação com que se deparavam, eles tinham essa identidade em que se apoiar.

Pense um pouco em sua própria identidade. Quais são os pontos de identificação que fazem você confiar que as coisas vão dar certo, ou que reforçam sua resiliência para o caso de elas não irem bem? Quando está trabalhando com outras pessoas, procure fontes de identificação, e se não tiverem nenhuma, ajude-as a estabelecer algumas. E, a propósito, o exército de

Alexandre venceu aquela batalha.

Quando alguma coisa dá errado, quanta *classe* você tem? Você consegue se reerguer ou desmorona? Resiliência é a habilidade de concentrar sua força interna e se reerguer mais rapidamente de um revés, seja a perda do emprego, uma doença, um desastre ou a morte de um ente querido.

Sem resiliência, contudo, as pessoas tendem a empacar nos problemas, sentirem-se vítimas, ficarem oprimidas ou até mesmo adotarem comportamentos reativos, como o uso de drogas. Fica-se mais inclinado, inclusive, a desenvolver problemas de saúde mental.

A resiliência não vai fazer os problemas desaparecerem, mas pode lhe dar a habilidade de enxergar além deles, de reencontrar a alegria na vida e de lidar melhor com o estresse. Se você não é tão resiliente quanto gostaria, pode desenvolver mais essa habilidade. Assim, se vivenciar estresse, adversidades, traumas ou até mesmo uma tragédia, continuará funcionando, psicológica e fisicamente.

Resiliência não é desenvolver uma “pele mais grossa” e ignorar seus sentimentos. Quando a adversidade ataca, você vai sentir raiva, dor e tristeza, mas vai ser capaz de realizar suas tarefas diárias, permanecendo otimista enquanto toca a vida. Ser resiliente também não significa ser inabalável ou lutar sozinho. Ser capaz de pedir e aceitar ajuda é um componente importante da resiliência.

Para aumentar sua resiliência, experimente estas ideias:

- Estabeleça relações. Construa relacionamentos fortes e positivos com familiares e amigos que forneçam apoio e aprovação. Faça trabalho voluntário, envolva-se em sua comunidade, adote uma fé ou ingresse em uma comunidade espiritual.
- Encontre um sentido para sua vida. Ter algo importante em que se apoiar pode ajudar você a compartilhar emoções, sentir gratidão e viver um nível maior de bem-estar.
- Comece a rir. Encontrar humor em situações estressantes não quer dizer que você está negando a gravidade dos fatos. O humor ajuda a lidar com os problemas. Se não conseguir encontrar o lado engraçado de uma situação, procure humor em outras fontes, como filmes ou livros cômicos.
- Aprenda com a experiência. Lembre-se de como lidou com as

dificuldades no passado. Tenha em mente das estratégias que o ajudaram no passado e não repita aquelas que não funcionaram.

- Mantenha a esperança. Você não pode mudar o que aconteceu no passado, mas pode olhar para o futuro. Procure algo em cada dia que sinalize uma mudança para melhor. Espere bons resultados.
- Cuide-se. Cuide de suas necessidades e seus sentimentos, física e emocionalmente. Isso inclui a participação em atividades de que gosta, exercitando-se com regularidade, dormindo o suficiente e comendo bem.
- Mantenha um diário. Escreva sobre suas experiências, seus pensamentos e sentimentos. Escrever um diário pode ajudar você a vivenciar emoções fortes que de outra forma teria receio de expressar. Isso também pode ajudá-lo a enxergar as situações de novas formas, além de identificar padrões em seu comportamento e suas reações.
- Preveja e aceite as mudanças. Prever mudanças torna mais fácil adaptar-se a elas, tolerá-las e até mesmo recebê-las com entusiasmo. Com prática você pode aprender a ser mais flexível e encarar as mudanças com menos ansiedade.
- Trabalhe para um objetivo. Faça algo, todos os dias, que lhe dê um sentimento de realização. Mesmo conquistas pequenas, comuns, são importantes. Ter objetivos ajuda a olhar para o futuro.
- Faça algo. Não fique apenas desejando que seus problemas desapareçam. Pelo contrário, pense no que pode ser feito, elabore um plano e entre em ação.
- Mantenha a perspectiva. Procure ver sua situação no contexto maior de sua vida e do mundo. Mantenha uma perspectiva de longo prazo e saiba que sua situação pode melhorar se você trabalhá-la ativamente.
- Pratique técnicas de relaxamento e gerenciamento de estresse. Encontre a paz interior praticando ioga, meditação, respiração, visualização, relaxamento ou rezando.

O título deste capítulo é “Resiliência sem arrependimento”. Isso significa que você não deve se arrepender de seus erros porque pode aprender com eles. Não lamente os obstáculos que encontrar porque você pode transformá-los em

oportunidades. Resiliência e arrependimento são opostos. Como luz e escuridão, não podem coexistir. Então, a escolha é sua. Como uma pessoa de *classe*, você fará a escolha certa.



---

## Generosidade além da zona de conforto

---

Quer percebamos ou não, a lei de dar e receber desempenha um importante papel em nossa vida. Não se engane: as ideias que vamos estudar neste capítulo são *leis*, não apenas opiniões e sentimentos. Ignorar essas leis é uma tolice tão grande quanto tentar dirigir seu carro com os pneus vazios. Você pode tentar, mas não irá longe.

Há mais de duzentos anos o pensador econômico Adam Smith fez uma afirmação simples, mas que é debatida até hoje. Ele disse que a sociedade funciona melhor quando as pessoas agem em interesse próprio. Você pode ficar surpreso por saber que a filosofia de Dale Carnegie concorda com essa afirmação, desde que o interesse próprio seja cuidadosamente definido e compreendido. Interesse próprio é o oposto de egoísmo, como logo veremos.

É fácil entender por que as pessoas fazem coisas egoístas. Um homem encontra uma carteira no ônibus. A carteira tem dinheiro. Como todo mundo, esse homem quer mais dinheiro do que ele tem no momento, então ele embolsa o dinheiro e joga a carteira no lixo. Você pode pensar o que quiser dessa atitude, de um ponto de vista ético, mas ela possui uma lógica evidente. Ainda assim, com mais frequência do que imaginamos, desconhecidos que encontram carteiras devolvem o dinheiro. Embolsar o dinheiro é uma atitude que podemos explicar com uma frase, mas devolvê-lo requer um pouco mais de tempo. Ficar com o dinheiro pode parecer agir em interesse próprio, mas isso também não é tão simples.

Por que as pessoas são generosas? Elas ajudam estranhos, fazem caridade, trabalham como voluntárias, enviam comida e remédios para vítimas de desastres naturais. Nós descrevemos esses atos como caridosos ou altruístas, e não como feitos em interesse próprio. Por outro lado, a maioria de nossas interações com as pessoas envolve dar para receber. Vendemos produtos e serviços em troca de dinheiro, por exemplo. Mas generosidade significa fornecer

algo sem a expectativa de receber algo em troca.

Vamos demonstrar por que generosidade e interesse próprio não são, afinal, tão diferentes. Tudo depende de como definimos o interesse próprio. Trata-se da satisfação do desejo de curto prazo por ganhos materiais? Ou interesse próprio é mais do que isso? A maioria das pessoas tem objetivos de longo prazo que vão além de ter um lucro rápido, ou que até mesmo não incluem lucro algum. Elas podem, ainda assim, estar agindo por interesse próprio, mas não materialmente.

Suponha que um viajante fique sem gasolina em uma estrada deserta à noite. Um fazendeiro passa com sua caminhonete. Ele tem um galão de gasolina. Ele para e põe a gasolina no carro do viajante. Quando este oferece dinheiro ao fazendeiro, ele recusa. “Eu sei o que é estar parado em uma estrada escura sem combustível”, diz ele, “então, o único pagamento que eu lhe peço é o seguinte: um dia você vai ver alguém na mesma situação em que você estava hoje. Quando isso acontecer, eu quero que você pare e ajude essa pessoa, do mesmo jeito que eu parei para ajudar você.”

O fazendeiro estava agindo de forma irracional? Teria sido mais razoável dizer: “Tudo bem, isso vai lhe custar dez contos?” Claro que não, porque todos nós nos beneficiamos de viver em uma sociedade onde ajudamos uns aos outros. As pessoas são generosas em parte porque poderão um dia receber uma gentileza. Um jovem que oferece seu assento no ônibus para uma mulher mais velha está mostrando um modelo de comportamento para todo mundo naquele ônibus. Esperamos que essa mulher lembre-se da gentileza que recebeu e, um dia, ajude outra pessoa. Seria como pagar uma dívida.

E se você não pagar suas dívidas? Pessoas que recebem gentilezas, mas não as fazem, são sanguessugas. Elas recebem, mas não dão. Pessoas assim não são raras em nosso mundo. Elas se sentem mal consigo mesmas? Nem sempre, porque conseguem justificar seu comportamento de uma forma simples. Elas dizem: “Ninguém nunca me deu nada, então não tenho que dar nada para ninguém. Nunca recebi gentilezas, não tenho porque fazê-las.”

Isso é uma grande mentira. Como alguém que se levanta da cama todas as manhãs pode afirmar que nunca recebeu nada? Como as pessoas que enxergam com seus olhos e ouvem com suas orelhas acreditam que nunca receberam algo – quando lhes foi dado o maior presente de todos? O que é realmente estranho é que as pessoas que possuem menos têm uma probabilidade maior de honrar o presente da vida do que aqueles que possuem mais. Quanto mais temos, mais queremos, e menos damos valor ao que já é nosso.

Isso é verdade em especial com dinheiro. Esse é o meio pelo qual o valor é

expresso com frequência – ou *não* é expresso. Nada como o dinheiro para fazer aparecerem todos os problemas. Dinheiro é a raiz de todo mal? Bem, dinheiro e também o *desejo* por dinheiro trouxeram muita agitação à vida das pessoas – um tipo de agitação que elas poderiam passar sem. Dinheiro é a principal fonte de problemas entre marido e mulher. Ele pode criar atrito entre amigos, e é a principal causa de tribulações entre patrões e empregados. Dinheiro é usado como forma de controle – quem dá, quem recebe e o que isso significa em um relacionamento?

Dinheiro deixa muita gente constrangida. Renda é uma das últimas coisas que as pessoas querem revelar sobre elas. Se elas ganham pouco, ficam com vergonha, e se ganham muito, também podem sentir vergonha.

Dinheiro, e nosso relacionamento com ele, pode ser algo complicado e confuso. Para ser uma pessoa de *classe* você precisa resolver sua relação com o dinheiro, porque essa é uma das expressões mais visíveis do caráter e da personalidade das pessoas. Um paradoxo essencial a respeito do dinheiro precisa ser entendido. Por um lado, o dinheiro tem limites inerentes: você não pode comprar um carro de cinquenta mil com um cheque de vinte mil. Nesse sentido, o valor do dinheiro é claro.

Mas o dinheiro também é inerentemente ilimitado, pelo menos em termos de seu potencial. Dez reais podem ser R\$ 10 hoje, mas amanhã podem ser R\$ 20 e até mesmo R\$ 20.000. Mas podem não valer nada, também. O dinheiro é indefinido. Ele é uma energia crua, não manifesta, e pode ser usada para praticamente quaisquer finalidades, boas ou más.

Para muita gente, dinheiro é segurança. Isso tem uma importância muito grande na renda das pessoas. É também uma das coisas mais difíceis de compreender. Afinal, algumas pessoas que possuem milhões de reais continuam preocupadas com sua segurança financeira. Há casos de milionários que cometeram suicídio porque perderam metade da fortuna. Uma pessoa que ainda tem uma riqueza enorme, mas que é metade do que era, se sente ameaçada. Ela se sente vulnerável. Não consegue seguir adiante, apesar de ainda possuir mais dinheiro do que a vasta maioria da população.

O segredo é que o dinheiro, por si só, não tem valor específico. O dinheiro possui o valor que nós lhe atribuímos. Imagine um rico empresário parando seu enorme SUV em uma cabine de pedágio. Ele estica sua nota de R\$ 5 para o cobrador, mas o vento leva o dinheiro. Bem, isso não é problema para ele, que pega outra nota e a segura com mais cuidado. Correr atrás da nota voadora não vale seu tempo e esforço. Mas se um sem-teto encontrar esses R\$ 5 vai achar que

teve sorte. Uma dada quantia de dinheiro pode não significar nada para uma pessoa, mas para outra pode ser tudo o que ela tem. O valor do dinheiro é dado pela forma como *você* o vê. *Você* decide o valor do dinheiro.

Se não compreender isso, você pode arrumar problemas sérios. Mas uma vez que compreenda, poderá transformar o dinheiro em seu servo disposto, em vez de mestre tirânico.

Quando a carreira vai bem, ganha-se dinheiro. Tem-se lucro. Esse é um dos objetivos do trabalho. Mas não é o único. Ainda que possa parecer espantoso, esse não é o objetivo principal de quem quer ser uma pessoa de *classe*. Porque quando se trata de *classe*, o que você faz com seu lucro é tão importante quanto ganhá-lo. A coisa mais importante que você pode fazer com seu lucro é ser generoso – dá-lo, não bobamente, mas com generosidade. A coisa mais importante é fazer seu dinheiro circular, porque ele voltará para você – talvez não na forma de reais, mas ele reaparecerá de alguma outra forma. Como diz a

Bíblia: “Espalhe seu pão pela água. Você o reencontrará depois de muitos dias”. Essas são algumas das palavras mais sábias já escritas sobre dinheiro e generosidade.

Para a maioria das pessoas a generosidade não vem fácil ou naturalmente. Mas fazer o que é difícil é a definição de *classe*. Para ajudar a confrontar as dificuldades da generosidade, seguem-se seis princípios para se ter em mente. Esses princípios são informações importantes, mas espero que também sirvam de inspiração. Quando você tiver terminado de ler o último deles deverá compreender por que dar é realmente uma precondição para receber – e por que cuidar dos interesses dos outros é agir em interesse próprio no sentido mais verdadeiro do termo.

1. Deixe de lado a lamúria que mencionei antes: “Ninguém nunca fez nada por mim, então não vou fazer nada por ninguém”. Se você vive no Brasil, no século XXI, deve automaticamente abandonar essa linha de pensamento. Faça-o para seu próprio bem. Pesquisas mostram que o sentimento de gratidão é a emoção mais comum entre pessoas felizes e bem-sucedidas.

Não importa quem você seja, *sempre* existe algo pelo que agradecer. Então, exercite essa prática. Ao longo da história da humanidade, sempre que reinou a tirania, um de seus objetivos principais foi fazer as pessoas agirem apenas em interesse próprio. Nos campos de concentração da Segunda Guerra Mundial, o sistema foi

cuidadosamente orquestrado para colocar uma pessoa contra a outra. A maioria dos prisioneiros não conseguia resistir a essa pressão, e ninguém pode julgá-los ou condená-los. Mas algumas pessoas perceberam que a forma mais forte de resistência era a recusa em pensar apenas em seus próprios interesses. Só conseguiam fazer isso pessoas muito fortes – realmente inesquecíveis – e elas podem nos ensinar muito sobre generosidade e sobrevivência. Um livro recente traz a entrevista com uma senhora que passou vários anos em um desses campos. “Como era?”, perguntaram-lhe. A mulher escolheu com cuidado suas palavras: “Bem, pelo menos em um sentido sinto-me grata por ter estado lá. Porque era um lugar onde havia muito que fazer pelos outros”.

Para se tornar uma pessoa inesquecível, reconheça que onde você está, neste momento, é um lugar onde por fazer muito pelos outros. Também é um lugar onde muito já foi feito por você. Então, haja de acordo – em outras palavras, generosamente – a partir de hoje.

2. Quando estiver pensando no que pode dar e compartilhar, não se esqueça de incluir a si mesmo. Neste capítulo nós falamos do dinheiro como veículo de generosidade, mas não se limite a isso. E, principalmente, não se limite a dinheiro, se você tem muito. Se um empresário possui R\$ 100 milhões e dá 10 mil à caridade, o que isso representa em termos de real generosidade? Doar 10 mil foi um ato mais generoso do que doar uma hora de seu tempo? Já dissemos que *classe* é, com frequência, uma questão de fazer o que é difícil. Isso é verdade principal-mente quando se trata de generosidade.

O outro lado disso são as pessoas cujas próprias circunstâncias estão longe do ideal. Elas dirão: “Não tenho nada para dar. Não me incomode. Vá pedir para alguém rico”. Em primeiro lugar, isso nunca é verdade. Qualquer um pode dar um sorriso, um abraço, uma palavra de estímulo, conselho e até amor. Qualquer um pode ser rico nessas qualidades, e quando você as distribui se *sente* rico. Quando você diz que não tem nada, você não está *refletindo* uma realidade, está *criando* uma – e será você que terá de viver nela.

Outra coisa interessante sobre dizer “eu não tenho nada para dar” é que, com poucas exceções, as pessoas que pensam dessa forma não mudam de atitude se suas circunstâncias materiais mudarem. É provável que quem não dá dez centavos quando tem um real não será

mais generoso mesmo se ganhar na loteria. A situação material pode mudar, mas atitudes são muito menos flexíveis. Você pode ser uma pessoa generosa agora mesmo, simplesmente decidindo sê-lo e comportando-se como se fosse.

3. Consciência positiva e proativa é um componente essencial da generosidade. Se você age generosamente apenas porque sente que tem de fazê-lo, está abrindo mão dos benefícios de sua ação. Se você faz uma doação a uma instituição de caridade só para ver seu nome em uma placa na sede, isso não é generosidade, não importa quanto dinheiro tenha doado.
4. Pessoas de *classe* gostam de ser generosas e procuram oportunidades para exercer a generosidade. *Classe*, e sua ausência, são formadoras de hábito. Um dos maiores obstáculos a se tornar uma pessoa inesquecível é simplesmente o hábito de não sê-lo. Todos nós conhecemos pessoas que estão no mesmo emprego há trinta anos ou mais – não porque gostam dele, mas porque é o que sempre fizeram. A mesma coisa acontece com a generosidade.

Se não está totalmente feliz com o que está acontecendo com sua carreira, suas finanças ou sua vida em geral, pergunte-se por quê. Uma das coisas que você quase sempre pode mudar é o nível de generosidade em seu dia a dia. É só uma questão de se decidir a fazer essa mudança.

Comece perguntando-se: “Quais são as coisas em minha vida que estão no piloto automático? O que eu faço todos os dias sem parar para pensar?” É óbvio que isto não se refere a coisas como escovar os dentes ou tirar o lixo. Quais são seus comportamentos habituais que envolvem outras pessoas? Seu hábito pode ser trabalhar duro todos os dias das sete da manhã às onze da noite. Você diz para si mesmo que talvez veja seus filhos no fim de semana. Você está trabalhando por seus filhos, para que eles não tenham que trabalhar tão duro quanto você. Mas, como resultado, você não tem um relacionamento com seus filhos. Você pode estar trabalhando *por* eles, mas talvez isso seja uma desculpa. Você se convenceu de que tem que escolher entre uma coisa e outra. Existe alternativa mais gene-rosa? Existe uma forma de você se dedicar um pouco menos ao trabalho e um pouco mais à família? Pode ser difícil a princípio. Talvez envolva a mudança de alguns hábitos a que você está acostumado. Mas, como estamos sempre dizendo, *classe*

não é fácil, e não é suposto que seja fácil.

Vamos analisar outro exemplo. Você está em um avião. Com o canto do olho repara em uma pessoa cuja aparência não te agrada muito. Ah, se fosse o Donald Trump, ou o Jack Welch. Ah, se fosse o Steven Spielberg! Você encontraria uma forma de começar uma conversa. Mesmo que não pudesse encontrar nada melhor que “o tempo está bom”, você daria um jeito de tirar vantagem dessa feliz coincidência de assentos. Ter uma pessoa importante e poderosa sentada a seu lado poderia ajudá-lo de várias formas, e você não deixaria uma chance dessas passar. Mas, como a sorte não ajudou, você está sentado ao lado de um João-ninguém.

Bem, deixe-me sugerir um modo diferente de encarar a situação. Em vez de pensar “esta pessoa não pode me ajudar”, experimente pensar “talvez eu possa ajudar esta pessoa”. É assim que se pensa generosamente. Essa é a atitude de dar em vez de receber. É melhor pensar no que pode acontecer em vez de no que *não* pode. Como você pode saber o que não pode acontecer? Pessoas de *classe* não perdem tempo com as coisas sobre as quais não têm controle – como o que outra pessoa pode fazer. Como pessoa de *classe*, você se concentra naquilo que pode controlar, que é o que *você* pode fazer naquele momento.

5. Generosidade sempre tem um efeito multiplicador. Como disse o Dr. Robert Schuller: “Qualquer um consegue contar as sementes em uma maçã, mas ninguém consegue contar as maçãs em uma semente”. Bem, você pode não ser capaz de contar as maçãs em uma semente, mas ainda assim faz ideia de que dali podem nascer muitas maçãs. Mas para isso tem que plantar a semente. E quando o fizer, coisas boas podem começar a acontecer, e coisas ruins podem parar de acontecer.

Aqui está uma história para ilustrar o que isso significa. Um indivíduo gentil e crédulo chamado Frank vivia em uma cidadezinha que estava inundada depois de quarenta dias de chuva. Um veículo de resgate apareceu e o motorista gritou para ele: “Corra, logo toda a cidade vai estar debaixo d’água. Venha!” Frank estava em sua varanda, com água pelos tornozelos. “Vou ficar aqui mesmo. Deus irá me salvar.” Horas depois, um barco apareceu. O comandante chamou-o e disse-lhe para nadar até o barco. Embora estivesse com água pela cintura, Frank recusou. “Tenho fé que Deus irá me salvar”, respondeu

ele. O barco foi embora. À noite, a água tinha alcançado o pescoço de Frank. Um helicóptero apareceu sobre ele. “Agarre a corda”, gritou o piloto pelo alto-falante. Frank sinalizou para que o helicóptero se afastasse, gritando: “Eu sei que Deus irá me salvar!” Logo as águas subiram, cobrindo-lhe a boca... os olhos... e finalmente sua cabeça. Frank morreu afogado. No céu, ele pediu uma audiência com Deus. “Eu esperei que o Senhor me salvasse”, exclamou Frank. “O que aconteceu? Por que o Senhor não me salvou?” Deus respondeu: “Mas, Frank... quem você acha que mandou o caminhão, o barco e o helicóptero?”

Há mais de vinte anos, o falecido ator Paul Newman e um amigo tiveram a ideia de começar a vender uma marca de molho de macarrão. O apelo de marketing seria colocar o nome e a imagem de Paul no vidro de molho. Depois de várias décadas no cinema, contudo, Paul Newman não sentia necessidade de ganhar mais dinheiro ou de ter seu rosto estampado em um vidro de molho. Foi quando ele teve uma ideia. O molho de macarrão seria vendido com sua imagem, mas todo o dinheiro arrecadado iria para a caridade.

A empresa foi criada da maneira mais informal possível, sem planejamento. Mas ela conseguiu divulgação. Por todo o país, quando as pessoas viam o desenho de Paul Newman no vidro de molho elas preferiam comprar aquele em vez de outras marcas. Por quê? Porque elas achavam que era mais gostoso? Não, elas o compravam porque tinham ouvido que os lucros iriam para a caridade. Os consumidores sabiam que aquela era uma iniciativa generosa e queriam participar. Acredite ou não, é assim que as coisas funcionam.

A linha de produtos alimentícios de Paul Newman gerou quase 300 milhões de dólares em contribuições à caridade. Ela foi criada sem qualquer intenção de gerar renda para Paul Newman ou seu sócio. Foi essa a razão de seu sucesso? O que você acha? As pessoas teriam comprado esses produtos se pensassem que estariam ajudando o famoso ator a comprar mais um carro ou uma casa? Pelo contrário, elas compraram o molho de macarrão precisamente porque sabiam que o dinheiro não iria para ele. Você pode ter certeza de que essa é uma lei da economia e também de outras áreas da vida. A generosidade tem um efeito multiplicador. Você pode levar os resultados para o banco, mas não pode depositá-los em seu nome!



6. Este é, de certa forma, o mais poderoso e interessante. *Generosidade gera prosperidade*. Dar aos outros se traduz em ganhos para você mesmo. Generosidade é um investimento, um dos melhores que se pode fazer.

Seria interessante tentar documentar isso com fatos e números. Eu não sou capaz de fazê-lo, mas muitas pessoas sabem, intuitivamente, que dar é um investimento. Sir John Temple-ton, um dos homens mais ricos do mundo, disse: “Generosidade sempre foi o melhor investimento; é o que dá o maior retorno”. Como isso acontece? Mais uma vez, é difícil dizer.

Há algo de misterioso nisso. Mark Victor Hansen, coautor dos livros da série *Histórias para aquecer o coração*, disse que a generosidade deixa o universo como seu devedor. Além disso, o retorno vem de formas surpreendentes e em momentos inesperados, de fontes improváveis. Mas, de alguma forma, a generosidade emite uma energia que puxa os dividendos para você como um campo magnético.

## GENEROSIDADE NO TRABALHO

Os seis princípios que discutimos têm aplicação em todas as áreas de sua vida, pessoais e profissionais. Agora vamos estudar algumas sugestões relativas às responsabilidades de um gerente de *classe* em seu trabalho.

Como líder e formador de equipe, a generosidade para com seus liderados – a valorização e o reconhecimento do trabalho que fazem – promove um ambiente organizacional positivo, produtivo e inovador. Para tanto, um simples “muito obrigado” pode encorajar as ações e o pensamento que vão possibilitar o sucesso de sua organização. Pessoas que se sentem valorizadas são mais positivas quanto a si mesmas e à sua capacidade de colaborar. Pessoas com boa autoestima têm potencial para serem os melhores membros da equipe. Essas convicções sobre o reconhecimento dos membros da equipe são comuns entre os empregadores. Por que, então, não são praticadas com a frequência que era de se esperar?

Tempo é uma razão citada com frequência. É verdade que esse reconhecimento toma tempo. Os empregadores começam sempre com boas intenções seus programas de reconhecimento de desempenho dos empregados. Mas frequentemente esses esforços transformam-se em oportunidades para manifestações de insatisfação e inveja dos funcionários. Depois dessas

experiências, muitos empregadores hesitam em reconhecer o desempenho de seus empregados.

Além dos limites de tempo, muitos executivos não sabem como mostrar seu reconhecimento de modo eficaz, e tiveram más experiências ao tentar. Eles assumem que o reconhecimento é “tamanho único” quando o promovem. Os líderes pensam de forma muito limitada sobre como os membros da equipe reagirão à forma de reconhecimento. As sugestões a seguir podem ajudar você a expandir sua visão e mostrar a seus comandados um reconhecimento inesquecível.

**Deixe claro.** Crie metas para os membros de sua equipe e planos de ação que reconheçam objetivos, comportamentos e realizações que você deseja promover e recompensar em sua organização. Estabeleça oportunidades para reconhecimento que enfatizem e reforcem as qualidades e os comportamentos desejados nos membros da equipe. Um bom formato é o de carta escrita, em duas cópias; o funcionário fica com uma cópia e a outra é guardada no arquivo pessoal.

**Justiça, clareza e consistência são importantes.** A equipe precisa perceber que os membros que fazem contribuições semelhantes recebem o mesmo tipo de reconhecimento por seus esforços. É recomendável que, quando a organização promove o reconhecimento periódico de seus funcionários, sejam estabelecidos critérios para o recebimento dessa distinção. Quem preencher os requisitos é então reconhecido. Por exemplo, se o critério para reconhecimento é a superação de uma meta de produção ou vendas, qualquer um que excedê-la deve ser reconhecido. Glorificar apenas quem obtiver o melhor desempenho provocará insatisfação em todos os outros membros, principalmente se os critérios forem subjetivos ou pouco transparentes.

**O reconhecimento deve ser individualizado.** Consistente e também individual? É contraditório? Na realidade, não. Certifique-se que seus esforços de reconhecimento não se tornem ações previsíveis que acontecem sem provocar nenhum entusiasmo. Não é necessário criar um grande acontecimento, mas observe a diferença: “Você fez um ótimo trabalho hoje” é um comentário positivo, mas não tem a força de: “O relatório teve um impacto significativo na decisão do comitê. Você fez um ótimo trabalho ao destacar os principais pontos e as informações que precisávamos ponderar antes de decidirmos. Devido a seu trabalho poderemos cortar seis por cento do orçamento sem dispensar ninguém”.

**Demonstre sua admiração imediatamente após a contribuição que você está reconhecendo.** Quando a pessoa tem bom desempenho, demonstre o reconhecimento de imediato. É possível que ela já esteja se sentindo bem por seu desempenho. Seu reconhecimento oportuno aumentará o sentimento positivo. Isso ajuda a aumentar a confiança de todos nos benefícios de se trabalhar bem em sua organização.

**Lembre-se que a demonstração de reconhecimento é situacional.** As pessoas têm suas preferências individuais sobre o que consideram recompensador e como a admiração é demonstrada de modo mais eficaz. Uma pessoa pode gostar de reconhecimento público em uma reunião da equipe, enquanto outra pode preferir uma carta em seu arquivo pessoal. A melhor forma de determinar o que um membro da equipe considera recompensador é perguntando.

**Use todas as oportunidades disponíveis para demonstrar reconhecimento.** Em muitas organizações se dá muita ênfase em dinheiro como forma preferida de reconhecimento. Ainda que salário, bonificações e outros benefícios sejam críticos no sistema de reconhecimento e recompensa, um gerente de *classe* deveria ter muito mais imaginação.

Esperamos que as ideias discutidas neste capítulo tenham convencido você de que a generosidade – e a forma de manifestá-la em sua organização, com os membros de sua equipe – é interessante para todos; quem a pratica e quem a recebe. Literalmente, generosidade é igual a prosperidade.

Mas, no caso de você ainda não estar convencido, vamos expor mais um argumento. Nada é menos atraente e mais cômico do que uma pessoa egoísta. Nada é mais ridículo do que um ser humano avaro. Ebenezer Scrooge, em *O conto de Natal*, de Charles Dickens, pensa que é importante porque tem muito dinheiro, mas ele, na verdade, é um indivíduo patético porque dinheiro é tudo o que tem.

Nos últimos anos o mundo dos negócios foi abalado por revelações de ganância e fraudes financeiras cometidas por executivos de grandes empresas. Essas pessoas se convenceram de que eram especiais. Elas passaram a acreditar que as leis de dar e receber – especialmente as leis do dinheiro – não se aplicavam a elas. Estavam erradas, claro, porque em termos de generosidade, você colhe o que semeia.

No começo deste capítulo nós reproduzimos uma declaração de Adam Smith

de que o interesse próprio é a base de uma sociedade funcional. Isso é verdade, desde que reconheçamos que a generosidade é a base do interesse próprio. Nossa sociedade, como um todo, talvez precise caminhar um tanto nessa direção, mas você, como indivíduo, pode ativar esses princípios imediatamente. E isso é algo que você deve de fato fazer.

Nosso próximo capítulo será a respeito da coragem. Aristóteles, o filósofo grego, descreveu coragem como a base de todas as virtudes. Coragem é, com certeza, um dos elementos principais da *classe*. No capítulo quinze veremos por quê.

---

## Coragem, o outro lado do medo

---

Coragem é uma qualidade humana especial, e alguns dizem que está se tornando cada vez mais rara. Os antigos gregos acreditavam que a coragem é a base de todas as outras virtudes, e há uma boa chance de que os gregos sabiam do que estavam falando.

Considere esta situação: um executivo jovem e ambicioso de uma empresa multinacional foi promovido. Só havia uma condição: ele teria que se mudar para o Cairo, no Egito. Ele foi para casa e contou a novidade para sua mulher e seu filho – ainda um bebê. “Tenho uma ótima notícia; nós vamos nos mudar para o Cairo.” A esposa ficou aturdida. Ela disse: “Você vai sozinho. Eu vou para a casa da minha mãe”.

Esse foi o teste da coragem naquela família. Não houve acordo possível. Se ele recusasse a promoção iria se ressentir da esposa por arruinar sua carreira; se ela simplesmente concordasse com a mudança, iria odiar o marido por ignorar os sonhos que ela tinha para si mesma e para o bebê. O que fazer?

Depois de discutir o assunto, o casal poderia se sentir tentado a acreditar que a maturidade exigia deles que abafassem seus sentimentos e se sacrificassem um pelo outro. Mas, em vez disso, eles foram mais fundo: é a minha carreira ou a nossa carreira? É o seu bebê ou o nosso bebê? Somos indivíduos ou funcionamos como um time? Quais são nossos valores? O casamento teve que amadurecer o equivalente a cinco anos em duas semanas. Eles foram para o Cairo, mas seu relacionamento tinha se transformado. A esposa entendeu que a carreira do marido era importante também para ela. Ele refez seu compromisso de membro da família. O que importou, no final, não foi a decisão, mas sim a forma como eles a tomaram. Eles deram o passo corajoso de redefinir, de dentro para fora, quem realmente eram.

Qual a diferença entre o bom general e o ótimo? Entre o pai médio e o excelente? Entre uma criança amedrontada – algumas com mais de quarenta

anos – e um adulto maduro? A diferença é coragem.

O que faz algumas pessoas desabarem sob pressão – seja na guerra ou nos negócios – enquanto outras parecem ir além dos próprios limites? Coragem, ou a falta dela. Finalmente, por que algumas pessoas se desafiam até o limite – tentando até o impossível, enquanto outras não conseguem sair do sofá? A esta altura você já deve saber a resposta.

Coragem é frequentemente compreendida como tendo duas categorias: física e moral. Coragem física é a disposição de enfrentar um risco sério à vida ou à saúde em vez de fugir do que causa esse risco. Coragem moral é a firmeza do espírito que enfrenta perigo ou dificuldade sem fraquejar ou fugir. O general William T. Sherman, da Guerra Civil dos EUA, definiu a coragem em termos quase matemáticos. Ele disse: “Coragem é a compreensão da real medida do perigo e a disposição mental de enfrentá-lo”. John Wayne foi mais singelo: “Coragem é estar morto de medo e seguir em frente mesmo assim”.

Coragem tem sido a marca de pessoas de *classe* ao longo da história, e isso não vai mudar tão cedo. Confrontados com algumas escolhas, certas pessoas levantam a cabeça e aceitam o desafio, enquanto outras se encolhem.

E você? Você se sente corajoso? Em caso positivo, leia atentamente o texto a seguir. Em caso negativo, leia com ainda mais atenção.

Por necessidade, uma discussão sobre coragem também deve ser uma discussão sobre o medo. O filósofo grego Aristóteles mencionou isso há mais de dois mil anos.

## O QUE É, AFINAL?

Mark Twain disse: “Coragem é resistir ao medo e dominá-lo, não a ausência do medo”. Pessoas inesquecíveis aprendem a dominar o medo através da experiência e ao longo do tempo. Mas muitos homens e mulheres passam a vida toda com medo. Qual a diferença, então, entre pessoas que dominam o medo e aquelas que são dominadas por ele?

Para primeiro controlar e depois dominar o medo, uma pessoa inesquecível deve antes aprender o que é o medo. O que complica é que existem muitas formas de medo. Em termos bioquímicos, medo é um conjunto de respostas hormonais disparadas pelo cérebro. Quando esses hormônios se espalham pelo corpo, começam a ativar mecanismos de defesa, como o aumento dos níveis de adrenalina e cortisol, bem como a elevação das taxas de batimentos cardíacos e respiração. Essa é a chamada reação “lutar ou fugir”. Esses sintomas devem permanecer ativos por poucos segundos ou minutos, tempo suficiente para a

pessoa reagir ao que está lhe causando medo.

Mas o que acontece quando aquilo que causa medo não é real? E se for simplesmente uma situação criada por sua imaginação? Para muitas pessoas, os altos níveis de adrenalina e as taxas respiratórias elevadas continuam por períodos mais longos, aumentando o estresse e, dessa forma, fazendo o corpo se sentir esgotado, totalmente exausto.

Depois de compreender o que são seus medos enquanto fenômenos biológicos, o próximo passo é se tornar consciente da presença deles de forma racional, não emocional. Você pode fazer isso como uma “experiência de pensamento”. Quando você começar a se sentir ansioso, procure se distanciar do problema dizendo para si mesmo: “Está começando; estou ficando com medo”. Ao reconhecer o medo, sem procurar negá-lo, você acabará aprendendo a dominá-lo.

Saiba que dominar o medo não significa acabar com ele. Ninguém consegue destruir completamente o medo, e não é necessário tentar fazê-lo. O medo vai continuar a ser parte de você, goste disso ou não. Mas, para ajudar você a se adaptar a essa parte de si mesmo, seguem-se algumas medidas práticas que você pode adotar.

**Levante-se e saia.** Muitas pessoas têm ataque de pânico de manhã cedo, quando ainda estão na cama. Então levante-se e comece a se mexer. Pegue o jornal, ligue a TV e repare que a vida está em movimento a seu redor. Vista-se e saia de casa. Veja que a vida está acontecendo o tempo todo a seu redor. Isso ajuda a colocar sua vida interior em perspectiva.

**Exercício.** Comece a se mexer para fazer o sangue fluir. Faça abdominais, flexões de braço, erga pesos e passeie com o cachorro por alguns quarteirões. O exercício físico substitui os hormônios do medo em seu corpo por substâncias que promovem a força por períodos mais longos.

**Toque música.** Ligue o som ou apenas cante ou assobie! Essa é uma ótima forma de controlar sua respiração e se acalmar.

**Viva o aqui e agora.** Certas palavras e frases podem ajudar a afastar os pensamentos negativos: “calma”... “não há problema”... “estou no controle”. Dizer isso em voz alta forçará você a se concentrar nas tarefas imediatas e afastará de sua cabeça coisas futuras que podem nem acontecer.

**Pense positivo.** Relembrar os sucessos passados, principalmente antes de uma apresentação ou de uma reunião com seu chefe, é uma excelente forma de afastar a ansiedade. Assim, você se lembra de que já realizou grandes coisas antes, e que não há razão pela qual não possa ter um ótimo desempenho outra vez.

**Alimento e medo.** Coma algo leve e simples, como uma torrada com suco de laranja. É difícil ficar com medo enquanto se está comendo, principalmente quando açúcar e outros nutrientes entram em sua corrente sanguínea.

**Fale consigo mesmo.** Relembre-se de alguns fatos básicos de sua vida e situação atual. Por exemplo:

- *Quando sentir medo relacionado a coisas que você não tem ou que pode perder – principalmente dinheiro, propriedade ou emprego – pense naquilo que você tem: uma linda família, um cachorro fiel, amigos dedicados. Quanto maior a lista, mais rápido seu medo vai evaporar.*
- *Sempre se lembre de que você comanda seu corpo e sua mente. Nunca se torne escravo dos seus medos, principalmente quando eles começarem a afetar os outros, como a sua família e seus amigos.*
- *Descanse bastante. É quase impossível se sentir em segurança quando se está exausto ou assustado.*

## A ESCOLHA É SUA

Ao se depararem com o ataque de um leão ou um cartão de crédito estourado, duas pessoas podem sentir medo. Mas a corajosa encara o desafio, enquanto a outra nada faz. Coragem é importante – mais do que pensamos. Sem coragem, tudo fica frágil. Winston Churchill disse que a coragem é “a primeira das qualidades humanas, porque garante todas as outras”. Por isso devemos ser corajosos em nossas convicções. Se não tivermos a coragem de manter nossas convicções quando elas são testadas, não apenas quando estão de acordo com as crenças dos outros, mas também quando se deparam com uma oposição ameaçadora, então nossas convicções nada significam.

A coragem nem sempre se expressa através de guerras, expedições ao Ártico



ou escalando montanhas. Entrar para uma academia pode ser um ato de coragem se você está fora de forma. Em sua carreira você pode mostrar coragem lutando por uma ideia ou um projeto em que acredita, mesmo que os outros não concordem com você. A questão é que a coragem é uma energia que se manifesta em nossa vida ajudando-nos a controlar nossos medos. Mesmo que o medo não seja completamente superado, ele não pode controlar nossas ações. Nós ainda sentimos medo, mas a forma como reagimos a ele pode mostrar nossa *classe* para o mundo.

De todas as infinitas variedades do medo, é provável que a mais perigosa, no mundo moderno, é o medo do fracasso. A maioria de nós não se depara com adversários potencialmente fatais. Mas nos deparamos com questões que podem arruinar nossa carreira ou vida financeira. Frequentemente, esse tipo de medo se resume a uma simples questão: qual a relação entre a possibilidade de sucesso e o risco de fracasso? Qualquer um que tenha desejado muito alguma coisa experimentou o medo associado à possibilidade de fracasso. Quanto maior o potencial da realização, maior o medo.

## MEDO DO FRACASSO

Esse é um medo comum – e muito forte. O medo do fracasso está intimamente relacionado ao medo da desaprovação e da rejeição. Pessoas inesquecíveis sabem dominar seu medo de fracasso, mas outras pessoas podem se sentir imobilizadas por ele.

Em um sentido mais amplo, não existe fracasso, apenas retorno. Pessoas de sucesso encaram erros como resultados, não fracassos. Pessoas malsucedidas encaram erros como permanentes e pessoais. Buckminster Fuller escreveu: “O que quer que os humanos tenham aprendido só o foi como consequência de experiências de tentativa e erro. Os humanos só aprenderam através dos erros”.

A maioria das pessoas limita a si mesma. Elas não realizam uma fração daquilo que seriam capazes porque têm medo de tentar e falhar.

Adote as medidas a seguir para superar seu medo de fracassar e siga em frente para obter os resultados que deseja.

**Entre em ação.** Tome atitudes ousadas e decisivas. Faça algo assustador. O medo de fracassar pode imobilizar você. Para superar esse medo, você precisa agir. Quando agir, faça-o com ousadia. A ação lhe dá o poder de mudar as circunstâncias ou a situação. Você precisa fazer algo para superar a inércia. O Dr.

Robert Schuller pergunta: “O que você faria se soubesse que é impossível fracassar?” O que poderia realizar? Seja corajoso e faça. Se não sair do jeito que quer, faça outra coisa.

**Persista.** Pessoas inesquecíveis não desistem. Elas continuam tentando modos diferentes para conseguir resultados diferentes até que obtenham aquilo que desejam. Pessoas malsucedidas tentam uma coisa que não funciona e então desistem. Com frequência as pessoas desistem quando estão quase conseguindo o que queriam.

**Não leve para o lado pessoal.** O fracasso tem relação com comportamento, atitudes e resultados. Fracasso não é uma característica de personalidade. Embora o que você faça possa não dar o resultado que desejava, isso não significa que seja um fracasso. O fato de ter cometido um erro não transforma você em um fracasso.

**Faça algo diferente.** Se o que você está fazendo não dá certo, tente outra coisa. Existe um velho ditado que diz: “Se sempre fizer o que sempre fez, vai sempre conseguir o que sempre conseguiu”. Se não está obtendo os resultados que espera, então precisa fazer algo diferente. A maioria das pessoas para de fazer qualquer coisa, e isso garante que não terão sucesso.

**Não seja muito duro consigo mesmo.** Se nada der certo, pelo menos você sabe o que não funciona. A percepção de fracasso é um julgamento de comportamento. Olhe para o fracasso como um acontecimento, não como uma pessoa. Encare o fracasso como uma oportunidade de aprendizado. O que você aprendeu com essa experiência que poderá ajudá-lo no futuro? Como você poderá usá-la para ter um desempenho melhor em outra situação? Faça as seguintes perguntas a si mesmo:

- *Qual foi o erro?*
- *Por que isso aconteceu?*
- *Como poderia ter sido evitado?*
- *Como posso melhorar da próxima vez?*

**Procure oportunidades que resultem da experiência.** Em *Pense e enriqueça* Napoleon Hill escreveu: “Cada adversidade, cada fracasso e cada

mágoa carrega consigo a semente de um benefício igual ou maior”. Fique atento à oportunidade e ao benefício.

**Fracasse logo.** Tom Peters, coautor de *Vencendo a crise*, e também autor de muitos outros livros de sucesso, diz que no mundo atual as empresas precisam “fracassar logo”. Ele quer dizer que aprendemos quando cometemos erros. Então, se quisermos aprender em um ritmo mais rápido, precisamos cometer erros mais rapidamente. O importante é aprender com os erros cometidos para não repeti-los.

Deve ficar claro que medo é o maior impedimento individual a qualquer tipo de realização. Esse pode ser um grande obstáculo em seu caminho para se tornar uma pessoa inesquecível. Para confrontar o medo com coragem e comprometimento, um dos primeiros passos é reconhecer o medo. Algumas pessoas nunca mostram coragem porque nem sabem que estão com medo. Elas evitam os desafios a uma distância tão grande que não têm oportunidade de sentir medo nem coragem. Para outras, a visão da palavra *medo* basta para causar uma reação física. O medo pode atuar em tal nível físico que simplesmente pensar nele é desagradável. O ritmo de seu coração acelera, suas mãos suam e todos os seus sentidos ficam aguçados. Mas no mundo moderno isso não acontece porque alguém está para lhe atingir com um machado de batalha. Isso acontece quando você está para entrar em uma reunião com seu chefe, quando está para assinar o financiamento da casa própria, quando precisa decidir entre dois tipos de carro ou dois planos de investimento. Você não está com medo de perder a vida. Está com medo de cometer um erro. Você tem medo do fracasso, mas, na maioria das vezes, está com medo apenas de fazer papel de bobo.

Para ajudar nisso, lembre-se que medo, no mundo moderno, é quase sempre uma reação a algo que está acontecendo em sua cabeça – porque, normalmente, não está acontecendo em nenhum outro lugar. Como discutimos há pouco, antes de seu corpo sentir medo, seu cérebro tem que lhe dizer que tenha medo de algo. A compreensão de que o medo começa no cérebro é um passo crucial para se reagir corajosamente. Seu cérebro pode reagir instintivamente com medo, mas só por compreender sua reação você pode ganhar acesso à coragem.

Pensamentos medrosos provocam sintomas físicos e ações. Pensamentos medrosos fazem as mãos suar e também vendas serem perdidas e projetos cancelados.

Houve um tempo em que gladiadores lidavam com seus medos fortalecendo o

corpo. Hoje isso é uma questão de controlar o cérebro. Algumas pessoas são melhores nisso do que outras. Você conhece alguém que parece estar sempre controlado e calmo? O tipo de pessoa que não se consegue abalar? Quem é um modelo consistente de coragem, não importa o quê? Será que pessoas assim não sentem nenhum medo?

A resposta é: não existe gente assim. Todo mundo sente medo. Apenas algumas pessoas lidam melhor com isso do que outras. Pessoas que atingem algum nível de sucesso são capazes de dominar o medo bem o bastante para conseguir fazer o que precisam. Pessoas de *classe* não deixam o medo ficar no caminho de suas realizações. Assim como um esportista aprende a jogar com dor, alguns executivos conseguem administrar o medo para fazer seu trabalho. Como? Aqui estão algumas ideias para você mesmo tentar.

Primeiro, lembre-se do que dissemos sobre o medo estar no cérebro. No mundo contemporâneo, o medo é quase sempre um fenômeno criado na mente. Uma pessoa de *classe* compreende isso e procura fazer aquilo que os outros temem porque sabe que a origem do medo está na cabeça.

Segundo, lembre-se que a forma mais comum de medo em sua vida profissional é o medo do fracasso. Mesmo que você pareça estar com medo de outra coisa, medo de fracasso está quase sempre presente no ambiente de trabalho. Ninguém gosta de fracassar. Machuca o ego. Não é fácil e não é agradável. Mas, como temos visto ao longo deste livro, ter *classe* significa fazer o que é difícil. Coragem é a energia que lhe permite fazer isso. Fracasso é uma forma de dizer que você não foi bom o bastante... não sempre, só dessa vez. Quem sabe da próxima?

Se você analisar seu medo em profundidade vai descobrir que quase sempre não há nada lá. Mas o medo tenta assustá-lo para que não o analise com atenção. É como o Mágico de Oz: “Não preste atenção no homem atrás da cortina”. O medo procura não deixar você tentar. Não tentar priva você da oportunidade de adquirir experiência. Não adquirir experiência significa que você não avançou. E se você não avançar, como pode alcançar o sucesso? Então, encare seu medo de frente e verá que ele não pode lhe fazer mal de verdade.

Isso é o que as pessoas de *classe* aprendem a fazer. Encarar o medo de frente, sem piscar, é o primeiro ato de coragem. No século XVII o filósofo britânico Francis Bacon disse: “Nada é terrível, exceto o próprio medo”. Trezentos anos depois, Franklin Roosevelt, presidente dos EUA, usou praticamente as mesmas palavras nos momentos mais escuros da Grande Depressão.

Então, se você sentir o medo chegando antes de uma grande apresentação ou

entrevista, acione pensamentos corajosos. Lembre a si mesmo que você já enfrentou situações mais difíceis antes – e continua inteiro. Os desafios que você já enfrentou provavelmente o tornaram mais forte. Em um ano, talvez uma semana, ou até mesmo amanhã, você sentirá o mesmo sobre o que está acontecendo hoje.

As pessoas costumam falar de conquistar os medos, mas uma estratégia mais eficiente é se apaixonar por eles. Apaixonar-se pelo medo significa reconhecer seus sintomas, tornar-se consciente de sua presença e dedicar sua atenção a ele. Transforme seu medo em uma experiência. Quando você começar a se sentir nervoso e ansioso, diga para si mesmo: “Está começando; estou ficando com medo”. Ao reconhecer o medo e aceitar sua companhia, você acabará por aprender como dominá-lo.

Conquistar o medo, nesse sentido, não significa destruí-lo. Quando você conquista algo, você assume seu controle e torna-se seu dono. Ninguém consegue destruir completamente o medo, então por que você deveria? O medo faz parte da natureza humana, gostemos ou não disso.

Acredito que a esta altura ficou claro que medo é uma pré-condição da coragem, não seu oposto. O verdadeiro oposto de coragem é desânimo. Assim como o medo, o desânimo começa no cérebro e afeta diretamente o que fazemos – ou não fazemos.

Nos negócios, qualquer empreendimento, em geral, é composto por muitas etapas que são reunidas e, por fim, levam a um objetivo. Criar uma empresa, por exemplo, é uma empreitada incremental. Ao longo do caminho você provavelmente sentirá desânimo. Talvez as vendas não cresçam de forma tão rápida quanto gostaria; você contrata alguns empregados ineficientes; um de seus produtos apresentou defeito; precisou fazer um *recall*... a lista é interminável. Você precisa ter em mente, o tempo todo, que o desânimo faz parte do jogo. Às vezes, você se sentirá desanimado – e nessas ocasiões precisará demonstrar o máximo de coragem.

Suponha que você é um representante de vendas enfrentando um mês difícil. Parece que você não vai cumprir sua meta e seu chefe vai acabar com você. Então, você começa a se sentir triste e torna-se menos produtivo. Imagina que está acabado. Aí é que o processo começa; você tem que perceber que o desânimo está cravando suas garras em sua mente. Reconheça que você está começando a ficar desanimado.

Agora você precisa se lembrar – enfie isso na cabeça – que o desânimo não o levará a lugar algum. Ele só vai ajudar a afundá-lo ainda mais. Então seja rápido

e elimine-o de seu sistema. Não o deixe se estabelecer ou você estará frito. Quanto mais rápido você se livrar dele e continuar caminhando na direção de seus objetivos, melhor. Como fazer isso? Boa pergunta. A resposta é *incentivo*.

Isso não significa contratar uma equipe de *cheerleaders*. Incentivo pode e deve vir de dentro. Durante sua vida você certamente realizou grandes coisas. Talvez tenha recebido um prêmio nas olimpíadas escolares ou uma nota 10 em alguma matéria de que gostava. Mais recentemente você pode ter sido o melhor representante em sua empresa. Entre outras coisas, todas essas realizações necessitaram de coragem. O mais importante é que são *suas* realizações e nada o impede de realizar feitos ainda maiores. Se você conseguiu encarar o desafio no passado, por que não conseguiria hoje?

Diga para si mesmo que você é capaz de realizar grandes feitos. Diga para si mesmo que é inteligente. Diga para si mesmo que você vai realizar seus objetivos porque está disposto a fazer o esforço necessário. Acima de tudo, diga para si mesmo que é uma inesquecível pessoa de *classe* – no passado, no presente e no futuro.

Como muitas outras emoções, coragem e medo são formadores de hábito. Você já esteve paralisado de medo? Isso é perigoso em especial porque você nem mesmo vê o medo que está por trás dessa situação. Acredita que está em sua zona de conforto, mas sua verdadeira zona de conforto, o estado mental que realmente deseja habitar, está muito longe.

Até mesmo a expressão *zona de conforto* tem certo apelo, não é mesmo? Ela nos faz pensar em uma espreguiçadeira na varanda em um gostoso fim de tarde de primavera. Um estado relaxante e sereno, sem dúvida. Mas tenha cuidado: fazer uma pausa de vez em quando é diferente da paralisia na zona de conforto, com o medo como sua verdadeira motivação.

A zona de conforto inclui todas as coisas familiares e cotidianas a que você está acostumado. Pense nela como um círculo no qual você se sente à vontade fazendo qualquer coisa. Não há surpresas aí. Se o seu chefe entrar pela manhã e pedir que você faça o relatório ABC, como faz todas as manhãs, você não vai se alterar, porque já sabe como é. Não há nada de perigoso aí – a não ser a possibilidade de você sair de sua zona de conforto. E isso é tão assustador que nunca chega a passar pela sua cabeça.

E se o seu chefe chegasse, uma bela manhã, e lhe pedisse para fazer um novo relatório, partindo do zero? Suponha que você também tivesse que usar um programa de computador que nunca tinha visto. Suponha que tivesse que completar a tarefa antes do almoço. Como se sentiria, então? A resposta, óbvia,

é: desconfortável. E talvez assustado, o que é uma coisa boa, pois o traz mais perto da verdade.

A maioria das pessoas, quando se depara com um desafio que está fora de sua zona de conforto, fica nervosa e entra em pânico: “Eu não consigo fazer isto; nunca vou terminar a tempo. Não preciso desse estresse! Por que eu? Por que não a pessoa da baia ao lado?”

Mas uma pessoa de *classe* enfrenta seus desafios de frente. Nós aprendemos fazendo. Crianças não aprendem a andar observando os outros; elas tentam ficar de pé e caem centenas de vezes antes de encontrar o equilíbrio perfeito para colocar um pé na frente do outro. Fazer coisas novas e desconfortáveis aumenta sua zona de conforto. Isso lhe permite enfrentar novas tarefas com coragem – não sem medo, mas com o medo sob controle.

Se você fizer aquilo que julgava não conseguir fazer, vai sentir sua resiliência, esperança, dignidade e coragem ficarem mais fortes. Algum dia você vai enfrentar escolhas mais difíceis, que exigirão ainda mais coragem. Quando esses momentos chegarem e você se portar bem, sua coragem vai ser reconhecida pelas pessoas que mais importam para você. Quando os outros virem que você dá mais valor à coragem do que ao medo, elas aprenderão como é a coragem, e só temerão sua ausência.

Assim é que se entra em ação. Mas esta não aparece do nada. Suponha que você quisesse começar a malhar para entrar em forma. Para isso você teria que começar a se alimentar corretamente, frequentar a academia com regularidade, treinar com intensidade, dormir o suficiente, enfim, dedicar-se durante algumas horas por semana. Parece muito esforço? Aqui vai uma dica: o mais difícil é começar. Qual a diferença entre um começo bem-sucedido e um malsucedido? Coragem. Você precisa fazer sua coragem chegar a um ponto em que consiga fazer algo existir apenas com sua força de vontade.

Coragem é essencial para se manter fora da armadilha que é a zona de conforto. Mesmo que você esteja progredindo na academia, vai precisar de coragem para ficar longe de bebidas alcoólicas, bolo de chocolate ou o que quer que seja sua ruína.

Confiança e otimismo também são essenciais. Coragem é manter o otimismo durante os momentos mais difíceis, mesmo que pareçam terríveis. Pense em Nelson Mandela. Vinte e sete anos na prisão. É possível imaginar que ele tenha sentido um pouco de desânimo. Mas, pelo que sabemos, ele nunca perdeu a confiança de que a África do Sul seria, um dia, uma democracia multirracial. Tenho certeza de que algum prisioneiro do Congresso Nacional Africano tenha

lhe dito: “Nelson, você é um caso sem esperança. Isto é ridículo. Seu otimismo de nada adianta aqui”. Acredito que Mandela, em seus momentos mais sombrios, teve suas dúvidas. Mas enquanto conseguir manter seu otimismo você encontrará a coragem necessária para superar qualquer adversidade.

Acima de tudo, tenha coragem de enfrentar isto: em todas as áreas da vida existem resultados e existem desculpas. E os resultados não são apenas aquilo que fazem de você um sucesso; eles são o que move a sociedade adiante.

Desculpas, por outro lado, mantêm você em sua zona de conforto e não ajudam ninguém a sair dela. Desculpas invariavelmente começam com a palavra *mas*, que por isso é a palavra mais perigosa de nosso idioma. *Mas* nos permite continuar na zona de conforto. Ela é a cortina atrás da qual o medo se esconde. Tenha a coragem de abrir essa cortina de uma vez por todas.



---

## Dinheiro e *classe*

---

A misteriosa relação entre essas duas palavras é o que possibilitou este livro ser escrito. Se *classe* fosse apenas uma questão de enriquecer, não haveria motivo para escrever (ou ler) qualquer coisa sobre o assunto que não lidasse com investimentos. Se ficar rico fosse o segredo para se tornar inesquecível, a melhor forma de passar seu tempo seria estudando administração de empresas.

A verdade é que o dinheiro pode ser tanto uma porta de entrada para a *classe* como um obstáculo. Essa é a natureza do dinheiro, que é “líquido”. Ele assume a forma do ambiente em que está. Como pessoa de *classe*, você deveria ter expectativas maiores do que comprar um carro novo ou uma casa luxuosa. Não há problema em possuir essas coisas, mas “isso é tudo?” Bem, não. Há muito mais o que se fazer com dinheiro, e é isso que vamos estudar neste capítulo.

Algumas pessoas acreditam que dinheiro é tudo, enquanto outras insistem que dinheiro é nada – e estão todas certas. Dinheiro é tudo no sentido que pode se transformar em virtualmente qualquer coisa através de uma simples compra. Ele pode se tornar em pão, em um carro de luxo ou em cirurgia que salva uma vida. Mas o dinheiro também é nada. É só papel. Dinheiro não possui um valor inerente; só tem valor como símbolo daquilo que pode comprar.

Metais preciosos foram a base do valor do dinheiro por milhares de anos, mas isso mudou quando os bancos centrais dos principais países abandonaram o padrão-ouro. O valor do papel-moeda está em constante mudança. Ou melhor, está mergulhando de cabeça. O valor de um dólar, hoje, é menos de cinco por cento do que era quando o Sistema da Reserva Federal foi criado nos EUA em 1913.

A natureza confusa do dinheiro é o motivo de nossos sentimentos confusos a seu respeito. Nós devemos ser racionais quanto ao dinheiro, e a ciência econômica parece lógica. Ainda assim, ela se baseia em suposições totalmente irracionais. O valor do dinheiro, por exemplo, era tradicionalmente baseado no

valor do ouro ou da prata. Mas por que ouro e prata são valiosos? Não há uma razão lógica. A base de todo sistema é simplesmente um acordo tácito e arbitrário que algumas coisas são valiosas e outras não. Dinheiro tem uma característica psicológica ou até espiritual que é mais básica do que suas relações com a razão e a lógica.

Interessante, não? Mas vamos falar sério. Estudar a história do dinheiro não vai pagar a fatura de seu cartão de crédito ou a escola das crianças. E, com certeza, não vai preservar sua conta bancária em caso de mudanças muito negativas na economia – que é exatamente o que este livro vai ajudá-lo a fazer.

As questões relativas ao dinheiro estão sempre mudando. Um ciclo sem fim de alta e queda ocorre em todas as áreas, do preço do ouro ao preço do leite. Às vezes, as mudanças no ciclo são repentinas e dramáticas. Bolhas crescem e inevitavelmente estouram. Mas como um estouro pode ser mais danoso do que uma bolha é benéfica, é de vital importância não deixar que suas finanças pessoais entrem em colapso durante as crises econômicas.

**Proteja seu emprego.** A garantia de seu futuro financeiro começa com a proteção de seu emprego atual – e proteger seu emprego começa com a *vontade* de protegê-lo. Nem todo mundo tem a felicidade de trabalhar naquilo que gosta. Nem todo mundo trabalha em algo que possa considerar agradável. Mas se você não suporta seu emprego, e se tudo o que consegue fazer é aparecer lá todos os dias, não será muito eficiente ao protegê-lo porque – admita ou não – você não *quer* realmente fazer isso. Você nem mesmo quer estar lá, para começar.

Lembre-se que você provavelmente não terá esse emprego para sempre. Mas garanta que o terá pelo tempo que quiser. Que esse emprego seja o mais agradável possível.

Pergunte a si mesmo se está ali só por medo de não ter para onde ir. Se for esse o caso, *encontre* um lugar para ir. Descubra onde de fato gostaria de estar e vá para lá.

Mas, se para fazer seu trabalho você tem uma razão além de receber seu salário, então é importante proteger esse trabalho o melhor que puder. E não é tão difícil. Mais uma vez, a atitude positiva é importante – porque muita gente simplesmente não a tem. Assim, pode se destacar apenas colocando um sorriso no rosto. Ou, pelo menos, não fazendo cara feia.

Boa parte das empresas tem negativismo, reclamações e fofoca de sobra. Isso sempre foi assim e piora durante os períodos de retração econômica. Então, vá na direção oposta. Concentre-se no positivo. Tome a decisão consciente de evitar

as pessoas negativas. Elas são muitas, mas encontre as exceções. Se não encontrá-las, seja você a exceção. Você pode ter controle total dessa possibilidade, então tire vantagem desse controle.

Mas você *não pode* controlar muitas coisas. Em um ambiente corporativo você não é capaz de determinar os humores de seu supervisor ou gerente. As decisões tomadas pela diretoria estão fora de sua alçada. Contudo, lembre-se que *você é* aquilo que pode controlar – seu trabalho, suas palavras, suas ações e suas atitudes.

O primeiro passo é determinar quais aspectos de seu trabalho você pode controlar e o que está além de sua influência. O comportamento de seu superior, o rumo que a empresa está tomando, as regras e regulamentos que a empresa impõe são coisas nas quais você não pode dar palpite. O que você pode controlar é *você* – seu comportamento, suas ações, sua atitude e – o mais importante – sua reação às coisas com as quais terá de conviver.

Uma vez que você se compromete a ficar em seu emprego porque quer, tenha os tópicos a seguir em mente.

**Conheça sua empresa.** O que você realmente sabe sobre o lugar em que trabalha? Sua resposta deve abranger muito mais que os produtos ou serviços, lucros ou perdas. Você é capaz de responder às seguintes perguntas sobre a empresa em que trabalha? Em caso negativo procure remediar essa situação o quanto antes.

- *Qual é a missão de sua empresa? Se não existir, você saberia criar uma?*
- *Que obstáculos você enfrenta quando tenta dar o melhor de si?*
- *Que apoio motivacional a empresa oferece? Se não fornece, como você mesmo pode se motivar?*
- *Você sente que tem autonomia para tomar decisões e ser criativo? O que a empresa faz para lhe transmitir essa autonomia? (Ou o que não faz.)*
- *Ocorreram mudanças recentes na empresa que podem ter afetado sua motivação?*
- *Os objetivos que você traçou para sua carreira estão alinhados com os objetivos da empresa?*

- *Como os outros empregados se sentem a respeito da empresa?*
- *As imagens interna e externa da empresa são consistentes uma com a outra? E quanto às suas imagens interna e externa?*

**Seja confiante.** Seja proativo sobre como você pode dar as maiores contribuições à sua empresa. Então faça essas ideias acontecerem. Não tenha medo de cometer erros razoáveis e bem-intencionados. Um empregado que não faz nada além de ficar na defensiva não espera marcar pontos. Pode ser assustador ver cortes e dispensas acontecendo em seu ambiente de trabalho, mas isso não o afetará se se fizer indispensável.

**Concentre-se no “cliente” e no “chefe”.** Pense em seu chefe como seu cliente e em seu cliente como seu chefe – porque é isso que eles são. Sua responsabilidade primária é atender as necessidades de seu “cliente”. Isso não significa se tornar o capacho de seu chefe. Apenas perceba que um resultado positivo para seu supervisor significa um resultado positivo para você. A maioria dos gerentes não gosta de bajuladores. Gerentes *gostam* que os subalternos deem atenção às suas necessidades legítimas. Empregados que fazem isso ganham pontos. É simples assim.

**Estenda as mãos.** O termo *networking* tem sido usado demais, mas é importante formar relacionamentos positivos com o máximo possível de pessoas em seu ambiente de trabalho. Isso significa, além de seus colegas próximos, conectar-se com gente de diferentes departamentos e de todos os níveis de responsabilidade. Nunca se sabe quem vai ser promovido e ficar em posição de ajudá-lo em sua carreira. Garanta que esse indivíduo não será um estranho.

**Cante as suas vitórias.** Sem exagerar na dose, faça seu chefe saber de suas realizações e contribuições para a empresa. Uma linha tênue separa o exibicionismo da informação, e você vai ter que aprender a não ultrapassá-la. É uma boa ideia manter os e-mails com os quais você comunica suas realizações. Algumas pessoas vão tentar levar o crédito pelo que você fez. A melhor forma de prevenir isso é guardar as provas do que e quando você fez.

Proteger seu emprego requer atenção, mas não é tão difícil quanto você possa pensar. Apenas tenha certeza de que está em um emprego que vale a pena proteger.

## REDUZIR A DÍVIDA

Dívida é um problema extremamente sério para um número crescente de pessoas. Com a estabilização de nossa economia, o crédito vem se expandindo ano após ano no Brasil. Em outras palavras, temos assistido a um endividamento crescente das famílias.

As pessoas endividadas enfrentam um pesadelo de saldos elevados e taxas de juros injustas, além de terem dificuldades cada vez maiores para economizar. Além disso, dívidas podem afetar sua saúde física e emocional.

A redução do endividamento pode ser uma das mudanças mais recompensadoras e positivas que você faz em sua vida. Uma dívida menor melhora sua saúde, reduzindo o estresse, a pressão sanguínea e dores de cabeça. A dívida sob controle também ajuda a melhorar a situação de seu crédito, no caso de você ter absoluta necessidade de tomar um novo empréstimo. Menos dívida também lhe dá mais liberdade, que você pode usar para viajar, estudar ou até mudar de carreira.

Centenas de milhares de pessoas deste país estão soterradas por uma montanha de dívidas. Mas a redução é possível quando enfrentada de forma sistemática. Veja as orientações a seguir.

Primeiro, encare os fatos. Não é incomum que pessoas endividadas estejam totalmente alienadas da realidade de sua situação financeira. Elas vivem em um estado de negação que pode complicar ainda mais sua vida, a menos que façam algo a respeito. O primeiro passo é a conscientização do problema. Encare-o de frente.

Depois, faça uma lista de todas as empresas para as quais você deve dinheiro (banco, cartão de crédito, financiamento do carro, crédito estudantil, crediário etc.). Some tudo e veja o total. Você pode se surpreender com o resultado. Pode até ficar horrorizado. Mas pelo menos está consciente do tamanho do buraco, e esse é o primeiro passo na direção da liberdade financeira e da paz de espírito.

Livre-se dos cartões de crédito não essenciais. Quanto menos cartões tiver, menor será a tentação de gastar. Corte os cartões em pedacinhos, depois telefone para as empresas e informe-lhes que não quer mais os cartões. Não solicite nem aceite novos cartões.

Mantenha um cartão, que deve ser o que tiver a menor taxa de juros e a tarifa de manutenção mais baixa. Esse cartão é para situações de emergência e viagens. Ao escolher qual cartão manter, preste atenção nas promoções, como primeira anuidade grátis, brindes, milhagem etc. Analise se vale a pena manter o cartão

quando a promoção acabar. Note também que quando liga para uma administradora de cartões de crédito para pedir cancelamento elas costumam lhe oferecer descontos e até isenção de anuidades. Priorize seus pagamentos. As dívidas com as maiores taxas de juros e alienação fiduciária devem ser pagas primeiro. Isso em geral inclui o limite de crédito de conta corrente (cheque especial), financiamento do carro ou da casa própria. Ao fazer isso, reduz a dívida mais rapidamente e economiza dinheiro evitando juros mais altos.

O cheque especial e os cartões de crédito têm juros altíssimos. Pode valer a pena fazer um empréstimo pessoal com taxas menores para pagar essas dívidas. Só não vale fazer a nova dívida e entrar, de novo, no cheque especial e no rotativo do cartão de crédito. Tudo isso pode parecer um incômodo, mas se você conseguir reduzir as taxas de juros de sua dívida, nem que seja em alguns pontos, conseguirá economizar uma quantia surpreendente de dinheiro.

Conforme seus esforços para redução da dívida começam a funcionar, use o dinheiro economizado para quitar outras de suas obrigações. Estar totalmente livre de dívidas é o objetivo final. Essa é uma missão de alta prioridade cujo maior beneficiário é você mesmo. Você tem de estar disposto a grandes esforços para se livrar da dívida o mais depressa possível. E que seja de forma permanente.

## AVALIE E CORTE

Quando as coisas vão bem na economia é fácil pensar que a situação continuará assim para sempre. Quando a situação muda, também é normal acreditar que a economia nunca irá se recuperar. Ninguém sabe o que o futuro financeiro nos reserva, e em certo sentido isso não interessa. A verdadeira questão é, aconteça o que acontecer, você terá a força e as informações necessárias para atuar da melhor forma possível?

As pessoas reagem diferentemente aos problemas financeiros. Muitas entram em um tipo de negação, recusando-se a aceitar que precisam se adaptar – ou, de modo mais específico, que precisam cortar gastos.

A arte de sobreviver aos tempos difíceis reside na capacidade de avaliar sua real situação e eliminar despesas sem incorrer em uma mentalidade de escassez e privação.

Comece examinando sua relação com o dinheiro. O que você espera que o dinheiro lhe traga? O que você teme perder se o dinheiro não for tão abundante

quanto no passado? Então, seja mais específico. O que você sabe dos custos essenciais à manutenção de seu estilo de vida? As contas da casa? O financiamento do carro? O aluguel ou o financiamento da casa? Muita gente tem uma ideia surpreendentemente vaga de quais são suas verdadeiras responsabilidades financeiras. Durante os tempos difíceis da economia, contudo, ninguém, nem os mais ricos, podem se permitir ser vagos quanto às suas finanças. As coisas mudam rápido demais para isso, e pelo menos a curto prazo não vão mudar para melhor.

Quando você tiver a noção exata do que é essencial, poderá passar das responsabilidades financeiras que você não pode mudar para aquelas que pode controlar. Simplificando, essas são as áreas que você pode cortar – o que não será tão doloroso quanto você possa pensar. Há uma boa chance de que você se sentirá mais liberado que oprimido. Acrescentamos os luxos à nossa vida e logo eles nos parecem essenciais. Mas isso é porque caímos na armadilha de acreditar que esses luxos são direitos nossos.

Essa nova consciência é mais do que uma medida necessária à economia de dinheiro. É uma oportunidade para assumir o controle, o que irá lhe ajudar a combater a sensação de impotência e vitimização que uma crise econômica pode trazer. Além de uma análise franca e realista de seus gastos, você também vai precisar de força de vontade e compromisso com a mudança. As condições de mercado dos imóveis, ações e outros investimentos podem trazer complicações, então se prepare para enfrentá-las em vez de se esconder delas. Os maiores requisitos são bom senso, conscientização e a decisão de tomar atitudes positivas.

Para atravessar uma crise com o mínimo de desconforto possível, uma família de classe média precisará reduzir seus gastos, às vezes de forma dramática. A primeira oportunidade de redução está nas coisas que não são essenciais. Férias no exterior, carro novo, eventos esportivos e shows são opções para os bons momentos, não obrigações sempre. É muito mais fácil cortar nessas áreas do que em saúde ou educação.

Veja algumas formas de reduzir gastos. Mas existem muito mais possibilidades. Discuta com seus amigos e familiares e conseguirá mais ideias.

**Internet, TV a cabo e serviços telefônicos.** Se você analisar com cuidado as contas desses serviços vai descobrir que provavelmente está pagando por mais serviços do que usa. Pare de pagar por coisas que não usa.

Internet em alta velocidade tornou-se uma necessidade no mundo atual. É um serviço tão essencial quanto os de eletricidade ou água. Mas existem variações expressivas no preço de um provedor para outro, e você pode não precisar de todos os adicionais que algumas empresas tentam lhe vender. Se você consegue navegar na internet e acessar seu e-mail, provavelmente já tem tudo o que necessita.

Se você tiver algum problema com o serviço prestado – e a maioria das pessoas tem, cedo ou tarde – não hesite em levá-lo ao conhecimento de seu provedor. Você pode conseguir desconto pelos dias em que ficou sem serviço.

Se você usa muito seu telefone celular, pode ser uma boa ideia cancelar o fixo. Lembre-se, também, que o serviço de telefone por internet Skype pode ser gratuito ou muito barato.

**Alimentação.** Em tempos de bonança os consumidores costumam comprar produtos de marcas tradicionais, de grandes fabricantes, que vendem em cadeias varejistas em todo o país. A marca, hoje, já não é sinônimo de qualidade. Ou melhor, a falta de uma marca famosa não significa baixa qualidade. Os produtos com a marca do supermercado têm a mesma qualidade dos produtos famosos – e, na verdade, todos podem vir do mesmo produtor – e custam bem menos. Aproveite também as promoções e compre as frutas e verduras da época. A economia pode ser significativa, principalmente se comprar em atacadistas e armazenar ou congelar.

**Combustível.** Não há razão para usar qualquer outro combustível que não o comum – a menos que você tenha uma Ferrari. E se tiver, essa pode ser uma boa hora para vender!

**Remédios.** Pergunte a seu médico ou farmacêutico se existem genéricos para os remédios receitados. Não há diferença na qualidade, mas a diferença no preço é significativa.

**Condicionador de ar.** Tem certeza de que não dá para passar sem? O condicionador de ar tem um impacto grande na conta de energia elétrica, e se for impossível dormir ou trabalhar com ele desligado, experimente deixar a temperatura um ou dois graus mais alta, para economizar.

**Assinaturas.** Se você consegue ler com conforto em seu computador, pense



em cancelar as assinaturas de revistas e jornais. Mas pode ser que você nem tenha opção. Muitas publicações estão simplesmente parando de imprimir e tornando-se eletrônicas.

Em vez de ficar preocupado com a perspectiva de seu dinheiro acabar, faça algo a respeito. No lugar de se permitir certos luxos, economize, reduza e poupe. A despeito de quanto conseguir efetivamente economizar, seus esforços vão lhe ajudar a superar o sentimento de impotência e vitimização que as crises provocam.

## PERMANEÇA CALMO E OTIMISTA

Durante períodos de problemas financeiros, as pessoas costumam se sentir oprimidas e acuadas. É uma reação compreensível, mas infelizmente isso só pode piorar as coisas. Até que a situação externa melhore, a melhor forma de atravessar a tempestade é permanecer calmo e otimista. E se você estiver pensando: “É mais fácil falar do que fazer”, vamos ver como fazer.

Quando estiver pensando no melhor modo de manter a calma, é útil pensar em termos de vida *interna* e *externa*. O primeiro tipo lida com o que se passa em sua cabeça, seus pensamentos, suas emoções e atitudes. A vida externa diz respeito àquilo que você efetivamente faz: suas ações, reações e outros comportamentos.

## VIDA INTERNA

*Comece sendo bom consigo mesmo.* Ninguém é perfeito. Pare de exigir perfeição de si mesmo e de todo mundo que conhece. O melhor que você pode fazer é o suficiente. Se baixar suas expectativas e tentar aceitar ou mesmo comemorar a imperfeição, você sentirá menos tensão e poderá viver e trabalhar com mais tranquilidade.

*Deixe de lado a lente de aumento.* Fazer tempestade em copo d’água só traz dor de cabeça. Veja as coisas com a perspectiva adequada. Quando confrontado com um dilema ou uma situação difícil, pergunte-se: “Isto é realmente importante?” Não dificulte as coisas.

*Procrastinação mata.* Todos nós temos a tendência de deixar as coisas para o último minuto. Isso acontece principalmente com pessoas que levam vidas

ocupadas e ativas. Mas a quantidade de estresse e tensão provocada pela procrastinação é imensa. Fará muita diferença em sua vida se você aprender a gerenciar seu tempo e trabalhar em incrementos.

## VIDA EXTERNA

*Respire fundo.* Muitas pessoas não respiram direito. Elas respiram de forma curta ou até, de forma inconsciente, prendem a respiração por períodos de tempo. E isso colabora para aumentar a tensão e prejudicar a saúde. Preste atenção à sua respiração. Algumas vezes por dia pare o que estiver fazendo e inspire profundamente. Encha os pulmões e segure por um instante. Depois expire pelo nariz. O efeito é calmante e deve ajudá-lo a trabalhar melhor.

*Relacione-se bem com os outros.* Para muita gente, a parte mais irritante da vida é interagir com outros seres humanos. A prática de “viva e deixe viver” é altamente recomendada. A compreensão de que pouco se pode fazer, a curto prazo, para mudar qualquer pessoa é um dos segredos à coexistência pacífica. O melhor que você pode fazer é aceitar seus colegas e comunicar-se com eles o mais claro possível, sempre se lembrando de que ninguém consegue ler pensamentos.

*Exercite-se.* É espantosa a forma como exercício físico pode contribuir para lhe acalmar. Você provavelmente já ouviu falar das endorfinas, as substâncias liberadas pelo cérebro durante o exercício e que promovem o sentimento de bem-estar. As endorfinas realmente existem, e também é verdade que nossa autoestima aumenta quando cuidamos de nós mesmos. Não precisamos correr maratonas nem nos matar na academia. Uma simples caminhada pelo bairro pode ajudá-lo a se livrar do estresse e da raiva contida.

*Durma bem.* Boas noites de sono também são importantes na manutenção da calma. Isto parece óbvio, mas a importância do sono é frequentemente ignorada por pessoas sob estresse. Mas nada é melhor para garantir clareza de pensamento e restauro das energias como uma boa noite de sono. E nada é mais prejudicial para a saúde ou para o desempenho no trabalho do que a falta de sono. Alcool e cafeína não devem ser consumidos próximos à hora de dormir. A leitura de um livro relaxante ou um banho quente ajudam a relaxar nesta hora. Além disso, adquirir o hábito de dormir bem à noite normalmente elimina a necessidade de cochilos durante o dia, e esse tempo pode ser dedicado ao trabalho.

Assim como a manutenção da calma, a questão de se manter otimista pode

ser dividida em vida interna e externa.

## VIDA INTERNA

*Ajuste sua percepção.* Muitos pensamentos negativos se baseiam na percepção incorreta da situação. As pessoas tendem a imaginar a pior das hipóteses e acreditar nela. Por isso é importante examinar clara e racionalmente os fatos de sua situação. Quando se retira a emoção da análise, a situação em geral fica mais realista e otimista.

*A pior das hipóteses.* Você pode usar isto a seu favor. Permita-se imaginar o pior resultado possível para qualquer situação que esteja enfrentando. Visualize o desastre. Sinta o medo. Imagine como você se sentiria. Quando voltar à realidade, você estará sentindo que enfrentou o pior e sobreviveu. Essa experiência tornará muito mais fácil lidar com qualquer situação que você esteja enfrentando.

*Pinte quadros positivos.* Assim como você usou sua imaginação para evocar imagens da pior das hipóteses, faça o mesmo para conseguir o oposto. Pense em algo que está para acontecer. Imagine como as coisas seriam idealmente. Enxergue-se nessa visão. Veja tudo acontecendo com perfeição. Acrescente todos os detalhes que puder na situação. Torne-a o mais realista possível. Faça isso sempre que quiser. Um bom momento para esse exercício é pouco antes de dormir.

## VIDA EXTERNA

*Cuidado com o que você fala.* Seu cérebro ouve e acredita nas mensagens que você envia. Tudo aquilo que você fala ou pensa, não importa quão irreal ou ridículo, pode ser tomado como verdade pelo seu sub-consciente. Portanto é uma boa ideia prestar atenção a seus pensamentos e palavras, e quando perceber mensagens negativas, mude-as para positivas. Isso requer prática, mas você pode mudar sua forma de pensar, o que tem impacto em toda sua vida.

*Não ignore seus sentimentos.* Quando você tem sentimentos negativos e os abafa ou ignora, eles continuam a viver dentro de você, apodrecendo e crescendo. Esses sentimentos continuam a ter peso emocional, e você tem que levá-los consigo, como uma bagagem. A melhor forma de processar esses sentimentos é conversar com alguém a respeito – alguém em quem você confie;

um amigo, colega ou parente. Ou um terapeuta. Livre-se desse fardo. Manter sentimentos negativos não lhe faz nenhum bem. Com certeza isso não vai lhe trazer dinheiro.

## INVISTA EM SI MESMO

Se existe uma coisa com a qual concordam pessoas ricas e bem-sucedidas, é que o aprendizado não para depois da faculdade. Elas sabem que chegaram onde estão porque continuaram comprometidas com a melhoria e o aprofundamento de seu conhecimento.

Estudar é sempre importante para o progresso da carreira, principalmente em época de retração econômica. Empresas estão reduzindo pessoal, empregos são perdidos e empregadores analisam com cuidado seus empregados para ver se estes merecem continuar na folha de pagamento.

Esta é uma época de risco, de competição aguçada, quando seu valor para a empresa tem que ser o maior possível. A melhor maneira de acabar com o risco e aumentar seu valor é investir em si mesmo. Isso significa aprender novas habilidades, desenvolver melhores contatos e expandir seu conhecimento. Para realizar isso você precisa ser proativo. Não espere que a oportunidade o encontre. Você tem que encontrar a oportunidade.

## COMECE EM SUA PRÓPRIA EMPRESA

A empresa em que trabalha provavelmente tem um departamento de recursos humanos. Familiarize-se com suas políticas. Algumas empresas oferecem planos de desenvolvimento profissional e podem até financiá-los. Isso seria o ideal, já que os custos com estudo podem ser bem elevados.

## FORMAÇÃO CONTÍNUA

Você pode fazer uma proposta com potencial ganha-ganha para seu gerente. Peça que a empresa pague seu curso. Você terá de justificar como o conhecimento que vai adquirir poderá beneficiar a empresa, mas isso não é difícil de fazer. Ajuda saber que as despesas da empresa, provavelmente, serão descontadas do imposto de renda. Mas confira isso antes de fazer a proposta.

Pode não ser necessário que você perca tempo de trabalho para trabalhar em sua formação. Muito disso pode ser feito *online*.

## FAZER CONTATOS

Existem muitas formas de aumentar sua rede de contatos, o que beneficiará você e sua empresa.

- *Eventos comerciais.* Existem muitos congressos e feiras em todos os ramos de negócios. Mas você pode obter as mesmas informações em eventos menores, onde será mais fácil fazer contatos.
- *Eventos da câmara de comércio local.* Esses são ótimos lugares para se fazer contatos comerciais e descobrir novas opções de negócios para sua empresa. Estes eventos em geral não custam nada.
- *Encontros de interesses especiais.* Reuniões com foco bem definido, como fóruns de capital de risco, são mais comuns e mais próximos do que você pode imaginar.
- *Almoços de negócios.* Estão se tornando comuns, e sua empresa pode saber quais são aqueles que interessam à sua área de atuação. Tudo o que tem de fazer é perguntar. Esse é o tipo de coisa que só afastará você do escritório por umas duas horas.

## AUTOAPERFEIÇOAMENTO

O método mais econômico de autoaperfeiçoamento é a arte perdida da leitura. Ela pode ser feita em seu tempo livre, tem baixo custo e você nem precisa ligar seu livro a uma tomada elétrica.

Então, visite uma biblioteca ou livraria e passe algum tempo pesquisando os livros. Você pode se surpreender com a quantidade de livros escritos sobre suas áreas de interesse. Assuma o compromisso de ler pelo menos um livro por mês.

O melhor investimento que você pode fazer, para garantir seu futuro, é o investimento em si mesmo. Sim, isso toma parte de seu tempo livre e de sua energia, e você precisará fazer escolhas. Mas vai conhecer gente, fazer amigos e aprender algo. É um excelente negócio.

## CONSIGA AJUDA

Existem muitos recursos que podem lhe auxiliar a evitar problemas financeiros e também a lidar com eles quando ocorrerem. Amigos e familiares são a escolha óbvia, mas talvez você não queira revelar suas dificuldades financeiras para as pessoas mais próximas. O porquê disso é uma pergunta interessante, mas não precisamos respondê-la aqui. Em vez disso, vamos avaliar que outros recursos existem para lidar com questões relativas a dinheiro.

## PLANEJADORES FINANCEIROS

Planejadores financeiros pessoais são profissionais que aconselham indivíduos ou casais a gerenciar seu dinheiro. Isso envolve planejamento imobiliário, fiscal e, às vezes, o gerenciamento de dívidas. De modo geral, planejadores financeiros não são gerentes de crise. Frequentemente, eles não só avaliam as condições financeiras do cliente, mas também procuram lhe vender investimentos. Não há nada de anti-ético nisso, mas pode não atender a uma parcela considerável da população. Além disso, pode ser caro consultar um planejador financeiro, e você está querendo cortar custos.

## COACHING

Para muita gente, contar com um *coach* financeiro é uma opção atraente. Os custos de um *coach* costumam ser mais acessíveis, e portanto mais gente pode ter acesso a seus serviços. Além disso, eles não tentam vender investimentos. Contudo, é necessário avaliar com cuidado as qualificações de um *coach*, pois a profissão não é regulamentada ou regulada. A indicação de um *coach* por alguém satisfeito com seus serviços é uma boa opção.

As qualidades necessárias para um bom serviço de *coach* são diferentes daquelas de outros profissionais financeiros. A seguir apresentamos algumas dessas qualidades que você deve procurar em seu *coach*. Você pode e deve identificá-las antes que o tema dinheiro seja trazido à conversa.

**Ouvir.** No *coaching*, ouvir é mais importante que falar. Quando são ouvidas, as pessoas podem ser ajudadas a superar seus medos e recebem atenção total com apoio sem paralelo. Isso permite ao *coach* oferecer ao cliente uma visão

objetiva de seus problemas, com perguntas que o fazem refletir sobre o que está ocorrendo. Você precisa sentir que seu *coach* é um excelente ouvinte antes de entrar em qualquer tipo de acordo. Se ele não possuir essa qualidade, não existe outra que possa compensá-la.

**Capacidade de comunicação.** *Coaching* é uma via de mão dupla. Embora ouvir seja essencial, também o é a capacidade de interpretar o que foi ouvido e oferecer ao cliente uma reflexão que remova barreiras, preconceitos e tendências negativas. A boa comunicação permite o estabelecimento da confiança e compreensão ampla aos dois lados.

Um *coach* deve ter a capacidade de comunicar sentimentos e significados. É importante que ele saiba se comunicar sem querer julgar ou influenciar, principalmente ao lidar com as ansiedades, esperanças e os sonhos das pessoas.

O bom *coach* usa a comunicação não para dar as respostas ao cliente, mas para ajudá-lo a encontrar as respostas por si mesmo.

**Estabelecer sintonia.** A habilidade de um *coach* em estabelecer sintonia com as pessoas é vital. Normalmente essa habilidade deriva do desejo de ajudar, que todos os *coaches* tendem a possuir. O estabelecimento de sintonia é facilitado no *coaching*, se comparado a outros serviços, porque o único interesse do *coach* é o cliente. Quando um *coach* oferece esse tipo de apoio a uma pessoa, a sintonia é estabelecida mais rapidamente.

**Motivar e inspirar.** *Coaches* motivam e inspiram as pessoas. Todos nós possuímos essa habilidade, em diferentes níveis de prontidão. Ela nasce da vontade de ajudar e apoiar. As pessoas que se sentem prontas para ajudar os outros são, normalmente, capazes de motivar e inspirar. Quando o *coach* dedica sua atenção e seu conhecimento ao bem-estar e desenvolvimento de uma pessoa, esta sente-se motivada e inspirada.

## DOAR TUDO. OU PELO MENOS UMA PARTE

Se você aprendeu uma coisa neste capítulo, foi que o dinheiro não é um fim em si. Dinheiro só é importante pelas coisas que pode fazer, e

é você quem determina isso. O principal objetivo que algumas pessoas estabelecem para seu dinheiro é deixar um patrimônio para os filhos. “Eu não quero que eles passem pelo que eu passei”, costumam dizer. Outras pessoas

preocupam-se em não deixar seu patrimônio cair nas mãos do governo, através do imposto de transmissão. Elas se preocupam menos com o que podem fazer com o dinheiro e mais com o que os outros podem fazer se tiverem a chance. Um terceiro grupo vê as coisas de modo completamente diferente. Alguns milionários não desejam que seus filhos herdem todo seu patrimônio. Isso é baseado na crença de que a natureza humana não se beneficia de riqueza não conquistada. “Você precisa ganhar dinheiro à moda antiga. Tem que fazer por merecer.”

O mais conhecido defensor dessa tese é Warren Buffett, ícone do mercado de ações e uma das pessoas mais ricas do mundo. Buffett sempre foi um advogado dos impostos baixos, com uma importante exceção. Ele apoiaria um imposto de herança de cem por cento. Dessa forma todos começariam a vida de forma mais igualitária, não importando o que pais e avós tenham realizado. Na teoria isso faria com que todo mundo se esforçasse mais, beneficiando toda a sociedade.

Existem relatos variados sobre o que Warren Buffett pretende fazer a respeito. Talvez ele não queira a completa eliminação da herança, mas com certeza deseja limitá-la. Ele já repetiu diversas vezes que pais ricos deveriam deixar para seus filhos dinheiro suficiente para fazerem o que quiserem, mas não o bastante para que não tenham que trabalhar. Ele prometeu uma doação de 31 bilhões de dólares à Fundação Bill e Melinda Gates – uma grande quantia que sairá das mãos de sua família para sempre. Como resultado, Warren Buffett abriu um debate fundamental sobre o conceito de legado financeiro. É melhor limitar o que se deixará para os filhos de modo a não “estragá-los”, ou deixar que fiquem com tudo para que façam “crescer o bolo”? Qualquer que seja sua escolha, construir um patrimônio incorpora muitas das mesmas técnicas usadas para se comprar uma segunda casa ou economizar para a formação dos filhos.

1. Qual a situação financeira que você quer para si? Estabelecer um objetivo financeiro não é diferente de escolher um destino de viagem. Você quer chegar a algum lugar com seu dinheiro. Quer atingir um objetivo – e conhecer seu objetivo é tudo em gerenciamento monetário. Se você não souber aonde quer ir, não saberá como chegar lá. E não saberá como evitar ou minimizar os riscos do caminho. Você pode até não reconhecer os riscos.
2. Quanto tempo você tem para chegar aonde quer ir? O tempo que você tem para alcançar seu destino financeiro determinará seu nível de urgência. De novo, é como planejar uma viagem. Quando você souber a



distância que quer percorrer, pode se sentir à vontade com o tempo de que dispõe ou perceber que precisa mais tempo. Ou ainda, pode ajustar seu objetivo a seu prazo.

Tempo é um fator muito importante em investimentos. A relação entre seu tempo e seu objetivo sempre deverá ser levada em conta. Se você tem cinco horas para percorrer 800 quilômetros, seu planejamento de viagem será diferente do que se tivesse cinco horas para percorrer um décimo dessa distância. O mesmo acontece com dinheiro. Você precisa saber a distância que precisa cobrir e em quanto tempo. Essa é a única forma de criar um plano inteligente para chegar lá.

3. Onde você está, agora, em sua vida financeira? Quanto dinheiro você pode investir em seu objetivo neste momento? Qual é seu ponto de partida? A resposta para isso vem em duas partes: o valor de tudo o que você possui menos as dívidas que precisa pagar, e seu fluxo de caixa mensal, que mostra seus padrões de receitas e despesas. Esse é um retrato de quanto dinheiro entra e sai de sua vida. Quando essa informação estiver clara para você, poderá começar a tomar decisões conscientes. Se você deseja criar um legado de 500 mil reais, por exemplo, poderá ver quanto dinheiro terá que direcionar para esse plano. Talvez você tenha 50 mil em um fundo de aposentadoria e 30 mil em uma poupança. Você não quer mexer na aposentadoria, mas pode passar algum dinheiro da poupança para um investimento que beneficiará seus herdeiros.
4. Que investimentos financeiros permitirão que você alcance seus objetivos no tempo de que dispõe? Ao planejar uma viagem, você precisa saber o quão longe pode ir e quanto tempo tem para chegar lá. Quando se tem essa informação, a escolha do meio de transporte e da rota torna-se óbvia. As decisões sobre investimentos e patrimônio também podem ser óbvias. Você só precisa saber seus objetivos e conhecer os meios que podem levá-lo até eles.

Há muito que se falar sobre planejamento de patrimônio, mas que foge ao escopo deste livro. Também há muito mais para se falar sobre dinheiro e *classe*. O capítulo 17 apresentará algumas técnicas para se viver com conforto como uma pessoa de *classe* – não só confortavelmente com seu patrimônio, mas consigo mesmo.

---

## Não se preocupe, tenha *classe*

---

Já se escreveu tanto sobre o estabelecimento de metas, ao longo dos anos, que há uma seção sobre esse tópico em praticamente todos os livros que lidam com desenvolvimento pessoal. Mas há uma razão para isso. As pessoas percebem a importância de se ter objetivos e que-rem defini-los corretamente. Assim, com a compreensão de que nosso objetivo final é nos tornarmos pessoas inesquecíveis e de *classe*, vamos estudar o que envolve o estabelecimento de uma meta – e sua realização.

O simples estabelecimento de um objetivo pessoal ou profissional já é uma realização em si. Contudo, os objetivos também têm seus perigos. Se você negligenciar outras responsabilidades, ou tomar atalhos apenas para atingir seu objetivo, os custos podem ser maiores do que os benefícios.

Desde o princípio, os objetivos não podem ser nem muito nem pouco ambiciosos. E o prazo para atingi-los precisa ser desafiador, mas exequível.

**Enxergue o final desde o início.** Você consegue visualizar uma árvore quando ainda está com sua semente na mão? Isso depende de muita coisa, mas você sabe que pode acontecer. Consegue imaginar uma empresa multimilionária quando escreve uma ideia no verso de um guardanapo? Isso também pode – talvez – acontecer, mas depende de você. A maioria dos planos que as pessoas fazem no verso de guardanapos não resulta em nada. Mas também nem toda semente transforma-se em árvore.

Embora alguns livros usem esses termos de modo equivalente, um objetivo não é a mesma coisa que um sonho. Objetivos precisam ser realisticamente atingíveis, não apenas possíveis do ponto de vista teórico. Os sonhos têm seu lugar, claro. O poder de uma visão, ainda que improvável, pode mudar sua vida. Mas não planeje sua vida para ganhar o torneio de tênis de Wimbledon a menos que alguém que conheça muito bem esporte de alto nível concorde com você que essa é uma boa ideia. Fantasias podem ser divertidas, mas não são reais.

Visualizar um resultado realista – enxergar-se, mentalmente, alcançando seu objetivo no mundo real em que vivemos – é o primeiro passo crucial na hora de estabelecer uma meta. Um “filme mental” de você conquistando seu objetivo é muito valioso. O filme pode até ser uma comédia, mas não um desenho animado!

**Faça uma lista de todos os passos necessários.** Essa lista vai ser outro degrau para trazê-lo das nuvens até o mundo real. Ela irá deixar mais claro o que é realmente necessário para começar e eliminará o que for dispensável.

Se você quer um novo emprego ou uma carreira diferente, você precisará atualizar seu currículo – esse será o primeiro passo de sua lista. Outros passos incluem uma pesquisa do mercado de trabalho e encontrar sites da internet onde colocar seu novo currículo. Enquanto desenvolve sua lista – que deve incluir datas para a realização de cada tarefa – saiba que simplesmente decidir que quer um emprego novo não é um objetivo claro o bastante. Quando se estabelece uma meta, é necessário defini-la pelo destino, não pelo ponto de partida. Escrever “em seis meses quero estar em um emprego novo” é vago demais. Você pode estar em um emprego que é pior do que o atual. Nesse caso, o objetivo foi atingido? Fazer uma lista bem elaborada pode ajudá-lo a enxergar *exatamente* o que você quer, e isso é um passo importante no caminho da realização.

**Identifique obstáculos potenciais e planeje como contorná-los.** Podem surgir barreiras de todos os tipos e tamanhos no caminho para seu objetivo. Elas são muito menos ameaçadoras, contudo, quando você já as antecipou. Isso não significa que você deva pensar em cada detalhe que possa dar errado. Sempre haverá surpresas, e alguns reveses são inevitáveis. Mas é bom ser prudente para que um problema qualquer não faça seu objetivo desmoronar.

Por exemplo, obrigações financeiras inesperadas podem ser um contratempo se o seu objetivo for economizar dinheiro para comprar uma casa – então, espere o inesperado. Crie uma conta especial de poupança para servir como fundo de emergência. Faça um depósito todo mês. Os depósitos podem ser pequenos, mas irão se mostrar importantes quando você precisar deles.

**Monitore seu progresso.** Mantenha-se no rumo certo com o auxílio de um diário. Este pode ser feito no computador ou em um tradicional, de papel, mas deve ser atualizado com frequência – várias vezes por semana, pelo menos. O diário pode ser um lugar para se fazer observações, alterações ao objetivo e para registrar o que você realizou ao longo do tempo. Além disso, seu diário pode

inspirá-lo a se manter no curso caso você comece a se desviar, e também pode encorajá-lo, ao documentar o quanto você já realizou.

O estabelecimento de um objetivo e sua realização são fundamentais na formação de uma pessoa inesquecível. E esse é um processo contínuo. Você deve estar sempre atento para novos objetivos que valham a pena, mesmo antes de atingir o seu atual. Os passos abaixo irão ajudá-lo a identificar novas oportunidades e incorporá-las a seus planos.

**Reconheça a necessidade contínua de novas oportunidades.** A maioria das pessoas, ao examinar suas vidas, enxerga momentos em que deixaram passar alguma oportunidade. Isso acontece com todo mundo. Mas não é algo que você quer que se repita. Você tem certeza que, se uma oportunidade se apresentasse hoje, saberia reconhecê-la? Muitas pessoas passam a maior parte de seu tempo no piloto automático, sem se manterem abertas às oportunidades – simplesmente não ficam ativamente alertas a elas. Mas a boa sorte favorece aqueles que se preparam para recebê-la.

O primeiro passo para conseguir enxergar novas oportunidades é decidir se as coisas poderiam melhorar, em sua vida profissional ou pessoal, caso você encontrasse algo novo. É preciso ter honestidade e *classe* para admitir, ainda que para si mesmo, que a vida pela qual você trabalhou tanto para conseguir ainda pode se beneficiar de melhorias, e que ter a capacidade de enxergar novas oportunidades é a forma de obter essas melhorias.

**Inspire-se nos outros.** Informe-se sobre as circunstâncias que levaram outros homens e mulheres a descobrir oportunidades. Por trás de cada grande sucesso – seja o de Isaac Newton ou de Bill Gates – existe uma história de trabalho duro, boa sorte, um talento para enxergar o que os outros não veem e a capacidade de tirar vantagem disso.

**Vá além da sua zona de conforto.** É quase impossível identificar novas oportunidades quando você fica onde sempre esteve. Medo, preguiça ou pura inércia são inimigos da oportunidade. Praticamente todos nós temos zonas de conforto pessoais e profissionais que nos impedem de reconhecer oportunidades quando elas aparecem. É quase espantoso que as pessoas se conformem tão facilmente com a monotonia de um emprego, adaptem-se a ele e ainda tenham medo de uma eventual mudança – apesar de que a mudança possa ser exatamente a melhor alternativa.

Mas isso é a zona de conforto. Em última análise ela é destrutiva e

profundamente limitadora, mas é tão confortável! Qualquer que seja a sua zona de conforto, para reconhecer oportunidades e mudar qualquer aspecto de sua vida, você primeiro terá que reconhecer que está em sua zona para depois dar os passos desconfortáveis para fora dela.

**Livre-se de suas ideias preconcebidas.** Caso surja uma oportunidade que esteja fora de seu padrão, não sucumba à tentação de deixá-la para lá só porque “provavelmente não vai funcionar”. Ou porque é muito cara. Ou porque é muito arriscada, ou muito suscetível à frustração. O último passo no reconhecimento de oportunidades é deixar de lado esse “viés reflexo”. Aprenda a enxergar uma oportunidade pelo que ela é. Talvez funcione, talvez não, mas é uma oportunidade a ser considerada, não apenas ignorada e evitada.

Por exemplo, você pode achar que seu emprego atual não é o melhor para você, mas dado o estado atual da economia você diz para si mesmo: “Antes isso que estar desempregado”. Não há nada de evidentemente errado com esse ponto de vista. Ele faz sentido. Mas isso não deve obscurecer sua razão quanto a outras oportunidades e fazer com que você as rejeite no momento em que aparecem apenas porque a ideia de sair de seu emprego atual é muito assustadora. Em vez de encarar seu emprego atual como um salva-vidas durante a crise econômica e que qualquer outra coisa é perigosa demais para ser considerada, por que não pensar que novas oportunidades são criadas mesmo durante os tempos difíceis – e que uma delas pode ser boa para você?

É verdade que existe certo risco envolvido, mas um objetivo valioso e risco aceitável são dois lados da mesma moeda. Estabelecer objetivos na vida apela a todo mundo, porque todos nós queremos nos reinventar ou fazer coisas novas. Contudo, pode ser difícil começar a trilhar o caminho do novo. Muitos de nós tendemos a considerar demais o fracasso ou o desconhecido. Pode ser um pouco assustador: estamos inseguros sobre nós mesmos perto do incógnito e da possibilidade de fracasso. Mas é por isso, também, que somos atraídos pelas oportunidades. Temos um desejo natural de nos lançar ao desconhecido, de mergulhar em águas desconhecidas e descobrir o que nos espera além do horizonte.

Assumir riscos é difícil, mas necessário. Como pessoa inesquecível que é, você fará muitas coisas durante a vida, mas quando olhar para trás verá que nada que valeu a pena lhe foi dado de mão beijada. Isso envolve risco – que pode ser avaliado e controlado pelos passos descritos a seguir.

**Olhe além do risco para ver a recompensa.** Reconheça o risco quando o vir, mas, antes de tomar qualquer atitude, divirta-se um pouco com ele. Visualize como seria o sucesso que conseguiria se aceitasse o risco e triunfasse. Imagine isso com detalhes. Como você se sentiria? Cada detalhe adicional ajuda. Pintar esse quadro animador em sua mente vai esclarecer por que você pode querer tentar algo novo, mesmo com os riscos envolvidos. Saber os seus motivos ajudará quando o caminho ficar difícil, como provavelmente ficará.

Além disso, divertir-se com os riscos permite que você considere as possibilidades positivas além das negativas. Começar algo novo pode ser assustador, mas você precisa considerar o que pode ganhar, e não apenas “o que de pior pode acontecer?”

Depois, conectar-se mentalmente com o objetivo final garante que você está indo na direção certa e o ajuda a assumir os riscos necessários. Você pode estar testando seu talento como cozinheiro pela primeira vez e sonha em criar um jantar *gourmet*, mas pode acabar comprando salsichas no mercado. Sim, você caminha na direção do sucesso – o jantar *gourmet* –, mas não vai realizar seu sonho. Se aceitar o risco, há uma possibilidade de fracassar. Mas se não aceitá-lo, você já fracassou.

**Identifique as partes difíceis.** Então, você decidiu assumir o risco, mas ainda não entrou em ação. Por quê? Analise o risco que está pensando em assumir e identifique os problemas. Sua mente vai navegar pelas áreas que você vê como obstáculos em seu caminho até o objetivo. A princípio essas áreas estarão obscuras. Isso é porque você ainda não se dedicou a descobrir o que está entre você e seu objetivo. Para assumir riscos você precisa deixar saber muito bem o que precisará superar. Podem ser obstáculos físicos (falta de verbas, ou do equipamento adequado), ou intangíveis, como o medo do desconhecido ou falta de tempo para começar algo novo.

Suponha que você queira aprender a tocar um instrumento musical. Ao analisar por que ainda não aprendeu, você pode perceber que não possui um violão, não entende nada a respeito, não tem dinheiro para comprar um e não sabe o que fazer para aprender. São muitas dificuldades, mas, pelo menos, você agora sabe o que tem de fazer. A partir daí sua criatividade e sua força de vontade começam a resolver os problemas. O que sua mente inconsciente não consegue fazer é penetrar a massa escura de medo que há entre você e seu objetivo. Então, traga isso à luz do dia. Será que um de seus amigos tem um violão guardado, só acumulando poeira? E quanto a uma tuba?

**Comece! Mark Twain disse: “O segredo de começar na frente é começar”.** O maior obstáculo à mudança é a resistência interna. É fácil ser pego pela análise paralisante e passar seus dias esboçando a rota perfeita para chegar a seu objetivo. Em algum momento você precisa simplesmente começar. Essa é a parte mais difícil e, infelizmente, não existem dicas ou truques secretos, apenas sua força de vontade e colocar “a mão na massa”. É por isso que, tão logo seu objetivo esteja claro e você, disposto a assumir os riscos, deve começar seu percurso – ainda que seja um começo hesitante. Um início imperfeito é sempre melhor que um sonho perfeito e muito melhor que uma boa desculpa.

**Aproveite o passeio!** Uma vez que aceitou os riscos e começou o trajeto até seu objetivo, aproveite o passeio. O sucesso nem sempre vem rapidamente, mas depois de começar você estará mais perto de seu sonho do que jamais esteve. Qualquer coisa que valha a pena tem um preço – isso é assumir os riscos. Tenha orgulho de si mesmo só por começar.

É fácil desanimar, por isso mantenha a atitude positiva. Assuma um compromisso com seus amigos. Fale com eles sobre seu objetivo. Aliás, fale com todo mundo a respeito: os colegas de trabalho, a garota do caixa no supermercado etc. Você será lembrado de seu objetivo sempre que alguém lhe perguntar como seu projeto está andando. Não se esqueça de perguntar-lhes quais são os objetivos *deles*. Você se surpreenderá com o pequeno número de pessoas que têm objetivos claramente definidos. Isso servirá de motivação. Você é uma das poucas pessoas que conhece que está tentando fazer algo difícil.

É difícil começar alguma coisa nova, mas é isso que faz valer a pena. Assumir riscos permite-lhe descobrir coisas novas sobre o mundo e sobre você mesmo. Isso trará novas alegrias e realizações à sua vida. Poderá expandir seus horizontes e abrir-lhe o mundo. Nada disso acontecerá, contudo, se você ficar sentado no sofá, evitando assumir riscos. Aperte o cinto e entre no jogo da vida. Enxergue além do risco, identifique os obstáculos que precisa superar e comece. Aprecie o passeio e comece a pensar no que fará em seguida. Porque, se você se dedicar, poderá e conseguirá atingir um objetivo bem pensado e cuidadosamente planejado.

A única variável é o tempo, e dentro do tempo a única variável é a constante mudança e transformação. A mudança pode alterar, emendar e até danificar, mas sempre transforma. Poucos de nós gostamos disso e menos ainda prosperamos na mudança. No passado, a vida de muitas pessoas não mudava ao longo dos anos. Elas nasciam na mesma fazenda onde passariam a vida e depois

morreriam. Mas não é assim que vivemos agora, e isso envolve mudança a um nível mais profundo do que a introdução de um novo modelo de iPhone.

Alguns exemplos comuns de mudança incluem:

- *Mudar-se do lugar que você chamava de lar.*
- *Mudar de carreira.*
- *Terminar um relacionamento importante.*
- *Lidar com mudanças físicas – qualquer coisa; de ganho de peso a perda de cabelo ou coisas mais sérias.*

**Aceite a mudança como uma realidade em andamento.** Em qualquer fase importante da vida, aceitação é normalmente o último passo, não o primeiro. Mas aceitação é sempre fundamental quando se enfrenta uma mudança inevitável. Negá-la ou desafiá-la só adia o inevitável.

Então, como faz uma pessoa inesquecível para atingir a aceitação? Primeiro, evite tentar negar ou mesmo suavizar o impacto da mudança carregando com você elementos demais da condição que está abandonando. Ao mesmo tempo, procure manter pelo menos algumas de suas rotinas estabelecidas e seus relacionamentos principais. Faça um esforço para continuar vendo as pessoas que se acostumou a ver. Tenha em mente que, embora precise aceitar a mudança e abandonar alguns velhos hábitos, você não tem que abandonar tudo a que estava acostumado. Encare a aceitação como uma fase transitória que fluirá e passará como um rio, desde que você lhe permita isso.

**Desenvolva um plano de gerenciamento de estresse.** Nós dedicamos um capítulo inteiro aos efeitos destrutivos do estresse e como evitá-los. Se sua vida passa por uma transição, releia esse capítulo! É universalmente aceito que a mudança é um processo espinhoso. Ela sempre apresenta dificuldades, algumas difíceis ou mesmo impossíveis de prever. Então, assuma uma postura proativa. Reserve algum tempo para desenvolver táticas para lidar com a dificuldade antes que ela se apresente.

Planos de gerenciamento de estresse normalmente começam com uma análise dos mecanismos que você usou para lidar com o estresse no passado, o que pode revelar informações alarmantes. Esses mecanismos podem incluir a automedicação, o consumo de álcool e de cigarros, excesso de sono ou o adiamento dos problemas o máximo possível. São medidas desastrosas que



apenas aumentam o estresse que o sufocará mais tarde.

Ao elaborar um plano de gerenciamento de estresse para enfrentar mudanças é uma boa ideia incluir técnicas de relaxamento, atividades físicas e uma dieta mais saudável. Quanto melhor você se sentir, de modo geral, menos impacto o estresse terá.

**Reconheça o lado positivo.** Algumas das lições mais profundas do estilo de vida da pessoa de *classe* são bastante diretas. Elas quase parecem simples demais para serem verdadeiras. “O copo está meio cheio ou meio vazio?” Sua resposta mostra mais do que aquilo que está vendo. Ela revela quem você é.

A energia elétrica não seria possível se não fosse pela resistência dos fios. Uma grande jogada de tênis não pode ser feita sem uma rede. Nenhuma criança aprende a andar sem cair centenas ou até milhares de vezes. Praticamente tudo em nossa vida ilustra como as realizações e dificuldades estão emaranhadas. Em última análise, o copo não está meio cheio nem meio vazio. Está as duas coisas, ao mesmo tempo. Foi sempre assim e sempre será.

**Comece a agir.** Então, você fez as pazes com a mudança aceitando-a, elaborando um plano para gerenciar o estresse inevitável pelo qual passará e identificando alguns resultados positivos que virão com ela.

Resumindo, você reduziu uma grande mudança em um conjunto menos intimidador de pequenas mudanças.

Agora você está pronto para começar a implementação dessas mudanças. Você não está apenas esperando que a mudança caia sobre você. Seja papelada para preencher, coisas para jogar fora, decisões a tomar ou adaptações para absorver, mergulhe de cabeça. Não faça a opção pela passividade com a atitude que diz: “Vou cuidar disso quando chegar a hora”. Tenha em mente que é raro a mudança ser assimilada de imediato. O tempo pode ser seu aliado, então deixe-o trabalhar.

Conforme o processo se desenrola, você cometerá erros. Já discutimos a importância de você desculpar a si mesmo quando tomar decisões táticas erradas. Mas outros tipos de erro podem ser mais difíceis de absorver enquanto trabalha para se tornar uma pessoa inesquecível. De algumas coisas você vai se arrepender profundamente. Algumas ações vão fazê-lo se sentir culpado, talvez por muitos anos. Como lidar com isso?

Uma consciência pesada é dolorosa, e a vida pode ficar difícil até você encontrar uma solução para o julgamento que faz de si mesmo. A boa notícia é

que sentir a necessidade de limpar a consciência implica que ela existe. Você não é um sociopata desalmado. É alguém decente que cometeu alguns erros. Você é uma pessoa de *classe* ou está para se tornar uma.

Limpar a consciência – perdoar a si mesmo em um nível emocional ou mesmo espiritual – não costuma ser uma tarefa fácil. Mas fazê-lo é fundamental. Conheça algumas medidas que você pode experimentar.

**Concentre-se no que está lhe incomodando.** O primeiro passo para limpar sua consciência é isolar aquilo que está lhe consumindo. Às vezes é difícil admitir exatamente o que é. Como resultado, o problema flutua pela sua mente como uma nuvem de vapores tóxicos, que cresce enquanto procuramos evitá-la. Use linguagem honesta para definir essa nuvem. Defina-a em termos simples e diretos para que possa isolar sua natureza.

Na peça *Ricardo III*, de Shakespeare, o rei demora até o último ato para confrontar sua consciência – ou até esta confrontá-lo. Ele sonha que todas as pessoas que matou em seu caminho para se tornar rei ressurgem, uma de cada vez, para lhe dizer que morrerá na batalha do dia seguinte. Ele acorda e grita: “Oh, consciência covarde, como me afliges!” Mas já é tarde demais. Se ele tivesse isolado seus demônios, poderia ter uma boa noite de sono e estaria descansado quando enfrentasse o conde de Richmond no campo de batalha. Em vez disso, ele não apenas perdeu a coroa, mas também a vida. Na verdade, ele a perdera muito antes. Não deixe que isso aconteça com você!

**Confesse em segurança.** Enquanto guardar a culpa para si mesmo, ela viverá de sua energia. Você precisa pôr um fim a isso. Ponha seus sentimentos para fora, mas de maneira controlada e segura. Isso pode significar uma conversa com um amigo íntimo, um professor, um de seus pais ou um terapeuta. Outra medida é escrever um diário. Seja qual for sua escolha, é importante que você extra-vase não só os fatos, mas também seus sentimentos. No ambiente seguro que escolher, abra seu coração. Faça a experiência tão catártica quanto puder. Quanto mais você conseguir pôr para fora, tanto mais a nuvem que existe dentro de você irá se dissipar.

Mas faça isso com cuidado. De novo, Shakespeare tinha algo a dizer a esse respeito. Em *Romeu e Julieta* esta resolve desabafar sobre seu amor ilícito com sua ama intrometida, que corre para contar a Romeu, em uma fofoca do século XVI. Trágicas consequências foram o resultado. Em *Hamlet*, o Rei Cláudio purga sua consciência do assassinato do pai de Hamlet através da oração, mas

ele comete o erro de rezar em voz alta e Hamlet o escuta.

**Repare o erro.** O alívio da culpa pode se beneficiar se você equilibrar sua ação negativa com uma inversamente positiva. Simplificando, faça o oposto da má ação. Por exemplo, se chutou o cachorro do vizinho, trabalhe como voluntário no abrigo de animais. Contudo, se fazer o inverso se mostrar impraticável, encontre outra forma de reparação que aplaque a consciência sem criar novos problemas para si mesmo ou para os outros. Psicologicamente, este é um princípio importante.

**Lave as mãos... literalmente.** Os rituais são importantes nas mudanças emocionais, ainda que seja um ritual informal, criado por você mesmo.

Tendo expiado suas ações, limpe sua consciência e lave as mãos. Este é, obviamente, um ato cerimonial, mas tem seu mérito. De acordo com um estudo de pesquisadores em Toronto e Chicago, “a limpeza física alivia as consequências perturbadoras do comportamento antiético e reduz as ameaças à autoimagem moral da pessoa”.

A mais famosa – e frustrada – lavadora de mãos da literatura é Lady Macbeth. Durante um evento de sonambulismo ela é atacada por sua consciência e tenta lavar de suas mãos as manchas imaginárias do sangue do Rei Duncan. Essa mulher amaldiçoada fracassa e, ao falar dormindo, denuncia a si mesma e ao marido como assassinos.

Isso não deveria surpreender ninguém: ela não quis enfrentar seus crimes honestamente, purgou-se em público e em voz alta, não tentou reparar seus erros e quando *lavou* as mãos de forma cerimonial, não usou água e sabão.

Mas suponha que nada disso funcione. O que fazer? “*Não consigo parar de pensar nisso!*” Todos nós conhecemos esse tipo de frustração, que pode significar um dia duro no trabalho, uma namorada que partiu recentemente ou um evento desesperador que se aproxima. Seja qual for o caso, ficaremos melhores quando apaziguarmos nossos pensamentos.

Isso é frustrante porque acontece dentro de nós, dentro de nosso eu físico e emocional. E apesar da conexão íntima com nossa ansiedade, às vezes sentimo-nos incapazes de evitá-la ou corrigi-la. Biologicamente, a razão subjacente para isso pode ser o fato de que algumas áreas do cérebro não são acessíveis através da intervenção consciente. Trata-se de um conceito interessante, mas que não vai fazer você se sentir melhor.

Algumas das maiores tradições espirituais do mundo encontraram modos de

lidar com isso, e também a terapia cognitiva e outros métodos psicológicos. Ainda que seja difícil conseguir paz de espírito, o cérebro é um órgão neuroplástico. Se ele pode mudar para pior, também pode mudar para melhor.

O que você pode fazer para promover essa mudança positiva?

**Reserve um horário e um local.** O primeiro passo para aquietar sua mente é quase universal na prática da meditação: estabelecer um horário e um local para fazê-la. *Meditação* é uma palavra carregada de significados. Para o não iniciado ela pode evocar práticas místicas do Extremo Oriente. Mas ela conquistou credibilidade também no Ocidente. A meditação é amplamente considerada eficiente em terapias psicológicas e fisiológicas. Mas ela exige que você mostre respeito pela quietude da mente – e prove para si mesmo que a leva a sério –, reservando um pouco de seu tempo e sua energia em um esforço sincero.

**Veja o alvo com clareza.** Nós começamos este capítulo discutindo o estabelecimento de um objetivo e vamos terminá-lo com o objetivo de uma mente em paz. O alvo não é todo o espectro da atividade mental, mas apenas a frequência problemática. Vá em frente e libere-se de qualquer tentativa de manter os pensamentos mais intensos e incendiários e as imagens relacionadas àquilo que o está deixando inquieto.

**Ancore sua concentração.** Esta é uma etapa intermediária que promove a concentração focada em um objeto escolhido. O princípio é bastante claro. A mente humana só pode processar um pensamento por vez. Se você se concentrar em um único objeto, não conseguirá pensar em outra coisa. Além disso, esse princípio funciona com palavras e objetos. Se a sua mente estiver concentrada em uma única palavra, ou mesmo em uma sílaba sem sentido, ela não poderá se preocupar. Você consegue ver as poderosas implicações que isso tem? Ao ancorar seus pensamentos em uma visão ou palavra neutra, você evita que eles derivem na direção que lhe causa desconforto.

Uma das melhores técnicas de concentração é ficar atento à sua própria respiração. Tecnicamente, não poderia ser mais fácil. É só ficar quieto e se concentrar na inspiração e na expiração. Na prática, você se surpreenderá pelo número de distrações que surgem mesmo que esteja em uma sala tranquila. Seus pensamentos começarão a ferver. Mas esse é o ponto. Quando você se conscientizar da estática incessante que seu cérebro transmite para si mesmo, você começará a perceber o grau de agitação psíquica que isso causa. Essa agitação torna-se uma presença tão constante em sua vida que é difícil tomar

consciência dela.

Mas, quando você efetivamente ganhar essa consciência, poderá enxergar os benefícios de aquietá-la. Esse é o objetivo da meditação. Ela permite que você saia de si mesmo e perceba seu incessante fluxo de pensamentos com o distanciamento de um estranho.

---

## Realização, produtividade e mais

---

A maioria dos livros de desenvolvimento pessoal começam foca-dos em realizações no mundo real. Isso pode assumir muitas formas, do estabelecimento de metas à criação de riquezas, ou como ascender no mundo corporativo. Mas nós estamos reservando a realização para o final – não porque não seja importante, mas porque é o auge daquilo tudo pelo que uma pessoa de *classe* se empenha. Nenhuma pessoa de *classe* iria querer recompensas materiais sem que as merecesse – e merecer é algo que essas pessoas sabem fazer. Elas cumprem mais do que prometem. Terminam antes do combinado. E se não fazem parecer que foi fácil, pelo menos parecem ter gostado dos desafios. Resumindo, pessoas de *classe* conseguem grandes realizações espirituais, emocionais e quase sempre financeiras. Ao final deste capítulo você saberá mais sobre como conseguir esses resultados e quais métodos empregar para obtê-los.

Algumas pessoas acham que têm o direito de ganhar muito dinheiro. Mas muita gente ainda sofre com isso, ainda que inconscientemente. Algumas dessas pessoas são bem-sucedidas no sentido financeiro e ganham milhões. Outras fazem bilhões. Mas se ganhar dinheiro pelo dinheiro é o único objetivo, isso acaba levando à melancolia e ao desapontamento, independente dos valores envolvidos. Ser rico não é o mesmo que ter *classe* nem ser feliz.

Para saber mais sobre isso, consulte as biografias de indivíduos extremamente ricos como John D. Rockefeller, William Randolph Hearst ou J. Paul Getty. Com todo o dinheiro que tinham, esses homens não poderiam ser descritos como felizes. Uma exceção notável foi Andrew Carnegie, que começou a vida como um pobre imigrante da Escócia e acabou criando a Companhia Siderúrgica Carnegie. Ele viveu no final do século XIX, uma época em que a economia americana era dominada por um pequeno grupo de indivíduos extremamente ricos, dos quais Carnegie era um dos mais ricos.

Andrew Carnegie usou a maior parte da de sua fortuna para construir

bibliotecas e outras instituições culturais por todos os EUA. Para ver a diferença que isso fez na vida desses homens, observe qualquer fotografia feita deles perto do fim da vida. Como sabemos, uma imagem vale por mil palavras!

Há vários anos, uma das maiores escolas de administração fez um estudo sobre algumas empresas de sucesso. Uma das descobertas desse estudo dizia respeito ao objetivo com que essas organizações foram criadas. A missão de cada empresa, em seu começo, ia além de dar lucro. Elas almejavam criar um benefício maior, que ultrapassasse os limites da própria empresa. Companhias com essa definição de sucesso chegaram ao topo e lá ficaram. Elas não apenas davam lucro por algum tempo antes de desaparecer. Elas permaneciam no topo por muito tempo. A Sony, que foi uma das empresas estudadas, tinha várias missões que não eram expressas em termos financeiros. Uma delas era elevar a percepção da sociedade japonesa em todo o mundo. Mas a mais importante era elevar os próprios japoneses. Esse objetivo certamente foi atingido, e outros tipos de sucesso vieram junto com ele.

Em essência, as leis do sucesso são justas. Algumas pessoas podem ter boa ou má sorte no começo da carreira, mas as coisas se acertam com o tempo. Uma das leis mais básicas diz que a produtividade é igual às realizações. Quanto mais produtivo você for com seu tempo, suas habilidades e seus recursos, maiores serão suas realizações. Portanto, a questão de como se tornar mais produtivo é realmente importante.

Se você for como a maioria das pessoas, poderá melhorar muito sua produtividade, tanto no trabalho como longe dele. Em seu trabalho, você pode aprender a melhorar, consolidar, apressar e executar melhor suas responsabilidades. Fora do trabalho você pode aprender a relaxar de verdade e aproveitar seu tempo livre, para que, quando precise voltar a produzir, possa fazê-lo com o máximo de eficiência.

Com esses dois fatos em mente, vamos direcionar a primeira parte deste capítulo para o estudo das técnicas de melhoria de sua produtividade profissional – principalmente no uso do recurso mais importante de todos, que é seu *tempo*. Então, vamos concluir com uma análise de como aperfeiçoar sua vida longe do trabalho. Para ser uma pessoa de *classe*, você precisará desses dois elementos trabalhando em conjunto.

## COMO É SEU DIA?

Pense em seu emprego. Qual é a primeira coisa que você faz de manhã? Quantas pausas você faz? Você tem tempo livre ou mal consegue terminar suas atribuições? As duas opções são ruins. A primeira coloca você em um compasso de espera letárgico. A segunda é um atalho para o esgotamento físico e emocional que não deve demorar a acontecer. Assim, no espírito da boa saúde profissional e do equilíbrio trabalho-vida pessoal, vamos analisar algumas ideias de *classe* para melhorar a produtividade.

Primeiro, aprenda não só a organizar, mas a priorizar. Apesar de como possam parecer no momento, certas urgências da vida não têm a menor importância no longo prazo. A tecnologia aumentou nosso senso de urgência. Um Sedex parece pedir uma atenção mais imediata do que uma carta normal. Mas o sistema de entrega pode não refletir a importância do conteúdo. Talvez você esteja quatro minutos atrasado para uma reunião de departamento, mas a reunião em si pode ser uma perda do tempo de todos.

A menos que você assuma o controle consciente do processo, vai ficar reagindo às aparentes urgências, mesmo que sejam relativamente pouco importantes. O pior é que você pode deixar passar o que é de fato importante, a menos que este carregue também a noção de urgência.

Para evitar isso, desenvolva uma forma de se *interromper* diversas vezes por dia. Pare o que está fazendo e pergunte-se: “É assim que eu quero ou preciso gastar meu tempo neste momento?” Se a resposta for “sim”, volte para o que estava fazendo. Você terá afirmado sua decisão conscientemente.

Eis outra possibilidade. Você está fazendo algo que quer ou precisa fazer, mas não naquele momento. Então troque isso por algo com prazo mais urgente. Dessa forma você evitará ser pego, mais tarde, pela pressão causada por um prazo apertado.

E se você não quer nem precisa fazer aquilo, em nenhum momento, simplesmente pare! Pode ser surpreendente, mas se cultivar o questionamento de “querer/precisar” durante alguns dias, você vai se pegar fazendo coisas que não saberá justificar, e começará a fazer mudanças que atendam às suas necessidades.

Em seguida, aprenda a reconhecer quando o tempo *não é* o problema. Mesmo que ir à reunião de departamento não seja importante nem agradável, pode ser mais fácil ir a ela do que enfrentar os prazos que estão lhe atormentando. E enfrentar os prazos pode ser mais fácil do que resolver seus problemas de relacionamento. Com frequência escolhemos o caminho com a menor resistência, principalmente se pudermos justificar a escolha, como: “Eu vou para



a reunião. O prazo vai ter que ser alongado”.

Seja o que fizer, pare de procurar por *mais* tempo. Você nunca vai encontrar mais tempo. Não há mais tempo por aí e ele não está perdido. Você está vivendo nele. Você precisa decidir, conscientemente, a vivê-lo de certas formas e não de outras. É necessário usar o tempo com sabedoria, tirando-o de uma atividade e empregando-o em outra.

Como discutimos antes, o uso criativo e consciente de uma lista de tarefas pode ajudar aqui. Se você quiser se exercitar três vezes por semana, se quiser fazer um planejamento profissional e financeiro de longo prazo, se gosta o suficiente de outro ser humano para querer melhorar seu relacionamento, você precisará programar seu tempo para essas coisas. De outro modo você pode não conseguir – ou conseguir apenas quando sua energia estiver baixa.

Outra sugestão eficaz para determinar suas prioridades é incrivelmente simples. Compre um caderninho que possa carregar em seu bolso. Se quiser você pode comprar uma dispendiosa caderneta de couro, mas um caderninho barato com espiral também serve. Ao longo de cinco dias de trabalho, use o caderno para determinar suas prioridades. Isso vai exigir um pouco de aplicação, mas faça o esforço – porque esta é, provavelmente, a coisa mais importante que você pode fazer para ajustar as prioridades em sua vida.

Prestar atenção a como você gasta seu dia vai fazê-lo automaticamente promover mudanças. Trata-se de um princípio fundamental da física moderna segundo o qual a observação muda a realidade. Pode ser até que a observação *cria* a realidade. Mas, por enquanto, vamos apenas dizer que manter esse diário fará você mudar seu comportamento de modo positivo. E isso apenas por fazer um diário convencional em que anota a quantidade de tempo gasta em várias tarefas – ou o tempo gasto evitando essas tarefas. Mas agora vamos introduzir alguns requintes que multiplicarão enormemente o poder dessa ferramenta.

Além de registrar seus telefonemas e horários de almoço, use seu diário para registrar seus comportamentos reativos e proativos ao longo de uma semana. Uma forma simples de fazer isso é escrever um *R* ou um *P* ao lado dos diferentes registros. Por exemplo, se um cliente deixa você esperando no telefone por quinze minutos, e isso o deixa tão irritado que quase perde o pedido, coloque um *R* na margem. E se você vê uma oportunidade e a aproveita, escreva um *P*.

É simples assim. Mas o que você acha que vai acontecer? Prometo que ao longo da semana os *Ps* vão começar a se multiplicar enquanto os *Rs* diminuirão. E o esforço vai parecer mínimo. Essa é a força que um diário pode ter.

Depois de uma semana, leia o diário com bastante atenção. O que ele lhe

conta? O que você pode aprender sobre suas prioridades – não em termos do que você acha que elas são, mas sim de como realmente usa seu tempo? Se você tem filhos, por exemplo, pode achar importante de fato aproveitar seu tempo com as crianças. Muitos pais acham o mesmo, mas percebem que fazem menos do que gostariam nesse aspecto. Você pode querer fazer trabalho voluntário para ajudar os desafortunados, mas seu diário mostra alguma ação a partir dessa intenção? É provável que muito de seu tempo tenha sido fracionado em detalhes não prioritários. Mas não se preocupe, porque você vai manter esse diário por mais uma semana. E na segunda semana você vai ser muito mais proativo sobre como usar seu tempo.

## ESPAÇO E TEMPO

Einstein mostrou que os conceitos de espaço e tempo são, na verdade, inseparáveis. Enquanto você organiza suas prioridades, organize o espaço físico no qual você passa seu tempo. Bagunça pode ter um grande impacto negativo em sua produtividade. Apesar dos benefícios óbvios de uma área de trabalho organizada, poucas pessoas dedicam algum tempo para arquivar e organizar. Então, sugiro que você faça isso. Pegue uma hora no final do dia para encontrar um lugar para itens importantes. Arquive-os em um local fácil de lembrar e acessar. Se mais de trinta dias se passaram desde a última vez que usou um papel ou arquivo, tire-o de sua frente. Pode ser doloroso, mas vale o esforço.

Aprenda a deixar seus assuntos pessoais para *seu* tempo livre. Talvez você não perceba o efeito perturbador que um telefonema pessoal pode ter em seu dia. O impacto pode ser muito prejudicial. Se tiver cuidado com as interrupções pessoais, seu trabalho vai ser feito muito mais rapidamente.

Faça o trabalho intelectual pela manhã e o “braçal” à tarde. A maioria das pessoas tem um melhor desempenho mental antes do almoço, então procure fazer as tarefas mais intelectuais o mais cedo possível. Se você tem que fazer cálculos ou escrever um relatório extenso, comece logo que chegar à sua mesa. Programe reuniões e telefonemas para a tarde. Esse é o melhor momento para interagir e discutir ideias.

Aprenda a delegar. Você pode não ter uma equipe para gerenciar, mas continua sendo vital saber utilizar a ajuda dos colegas. Analise suas tarefas e descubra em quais eles podem ser úteis.

É muito fácil dizer aos outros quais são os pontos fracos *deles*. Eles são quase

sempre tão óbvios, pelo menos para os outros – na verdade, é por isso que são fracos! Nossas fraquezas são as coisas que não conseguimos esconder, a não ser de nós mesmos, às vezes. Mas o que acontece se você ficar insistindo nas fraquezas de um indivíduo enquanto trabalha com ele? Qual é o efeito de ficar, de modo constante, chamando a atenção para áreas que precisam de melhorias? Mesmo que a crítica seja absolutamente válida, o resultado será insegurança e medo. Não acontecerão mudanças positivas fundamentais. No máximo podem acontecer algumas melhorias como forma de evitar mais críticas. Mas isso não é o mesmo que uma mudança verdadeira. Para produzir uma melhoria real o líder tem que se conectar às aspirações íntimas do outro, localizando os pontos que são congruentes com os objetivos da organização.

Simplificando, você tem que descobrir o que as pessoas querem e o que elas sabem fazer bem. Então, convide-as a colocar seu talento a serviço de si mesmas e do grupo como um todo.

## A DIFERENÇA ENTRE CERTO E ERRADO

Corrigir o que está errado é, com frequência, uma questão de descobrir o que é certo. Não se trata de corrigir fraquezas, mas sim de fortalecer o correto. Faça disso um objetivo seu consigo mesmo e com as outras pessoas. Julgar a si mesmo costuma levar à negatividade: “Sou incompetente, sou burro... sou simplesmente ruim!” É raro pensarmos nas coisas em que somos bons ou de que gostamos. Se você for um jogador de futebol profissional, talvez não o incomode o fato de não jogar nos grandes times. Claro que você gostaria de ir jogar no exterior e chegar à Seleção, mas a experiência de jogar é a sua verdadeira recompensa. Imagine que você tivesse que parar com o futebol para trabalhar em contabilidade. Suponha que você tenha que desistir de fazer o que gosta para trabalhar com alguma coisa que dê dinheiro, e pode ser algo em que você não seja muito bom. Qual será o resultado? Você irá se julgar por suas obrigações, e poderá ver seus talentos reais como mera recreação ou até mesmo como um luxo.

Mas suponha que você possa dedicar todo seu tempo para algo de que goste. Imagine que alguém, em vez de enxergar sua atividade como um mero passatempo, mostre-lhe como conectá-la à sua carreira e aos objetivos da empresa. Se isso acontecesse, você provavelmente conseguiria aprimorar suas reais habilidades de forma muito mais rápida do que se estivesse fazendo algo só

para pagar as contas. E mais: você se sentiria ótimo consigo mesmo e seria grato ao empregador que lhe deu essa maravilhosa oportunidade.

Dar esse tipo de oportunidade às pessoas é uma qualidade essencial de um gerente eficaz e de uma pessoa inesquecível. Descobrir uma forma de *criar* essa oportunidade é um atributo fundamental de empregados que pretendem contribuir com o que há de melhor dentro de si. Quando esses atributos e qualidades são colocados em movimento, o resultado é produtividade e realizações para todos.

Nós falamos bastante sobre como realizar mais através da produtividade no trabalho. Mas o trabalho não é um fim em si mesmo. Um dos objetivos de se trabalhar é poder aproveitar a vida *longe* do trabalho. Se você seguir as sugestões que leu até aqui, com certeza vai ter mais tempo livre. Agora vamos ver como tornar esse tempo mais proveitoso.

A seguir apresentamos um exercício útil que você pode fazer todos os dias para conectar os eventos de sua vida a uma realidade maior. A maioria das pessoas tende a ver questões financeiras e relativas à carreira como se estivessem em um mundo à parte. Se tivermos um desentendimento com um supervisor no trabalho, não costumamos ligar isso a nada mais. Não ligamos a um problema com o cônjuge ou um amigo próximo. Se esquecemos de pagar a conta de luz, não relacionamos isso a outra coisa que possa estar nos preocupando. O mais importante é que não enxergamos como esses eventos aparentemente menores podem ser, na verdade, alertas importantes.

Este é um exercício simples pensado para corrigir esses lapsos. Ao final de cada dia de trabalho, faça-se uma pergunta singela: “O que aprendi?”

Faça a pergunta por escrito, e escreva também a resposta. O melhor momento para este exercício é quando estiver pronto para encerrar o expediente, porque o foco deve ser o que você aprendeu enquanto estava trabalhando – ganhando a vida. As pessoas tendem a isolar esta área das outras partes da vida – dos relacionamentos emocionais mais óbvios com a família e os amigos, por exemplo. Mas isso é, também, a base para se tornar uma pessoa de *classe*. Então, faça um esforço para enxergar seu dia de trabalho como algo mais do que um meio de ganhar dinheiro. O que você aprendeu em seu trabalho durante as últimas oito ou dez horas? Quais foram as mensagens e como você pode relacioná-las à realidade maior de sua vida?

Sua resposta pode ter muitas formas. Pode ser uma lição prática ou algo muito mais espiritual. É uma infelicidade quando as pessoas atravessam sua vida com uma noção difusa de seus sonhos e objetivos, mas ignoram a ligação entre

estes e o que acontece todos os dias. Então, escrever o que você aprendeu é uma boa forma de fazer essa ligação, e é um passo importante no sentido de se tornar inesquecível. Esse exercício vai ajudá-lo nessa jornada.

Ao chegar ao final deste livro, você não apenas demonstra um interesse sincero em se tornar uma pessoa de *classe*, mas prova que já o é, em muitos aspectos. Em nome de toda a organização Dale Carnegie, esperamos que esses capítulos mostrem-se úteis e mesmo inesquecíveis a você. Que eles possam lhe ajudar a se tornar a pessoa próspera e realizada que você merece ser.

---

# Epílogo

---

Um tema único e agregador percorre toda a obra de Dale Carnegie: a vida é aquilo que você fizer dela. Haja o que houver em seu passado ou futuro, você está no controle de sua reação aqui e agora. Tudo se resume às escolhas que você faz a cada dia e a cada momento.

Para ajudar você a fazer as melhores escolhas para si mesmo e para todos à sua volta, encerramos com algumas citações de Dale Carnegie.

Se você tem uma preocupação, faça três coisas – primeiro, pergunte-se: “O que de pior pode acontecer?” Segundo, prepare-se para aceitar esse resultado, se não tiver outro jeito. Terceiro, calmamente, comece a melhorar o pior.

Por que uma coisa simples como se manter ocupado ajuda a afastar a ansiedade? É por causa de uma das leis mais fundamentais da psicologia: é absolutamente impossível, para qualquer mente humana, não importa o quão brilhante, pensar em mais de uma coisa ao mesmo tempo.

A causa mais frequente da fadiga não é trabalho, mas preocupação, frustração e ressentimento.

Nem todos os homens e cavalos do rei podem trazer o passado de volta. Então, vamos lembrar: não tente serrar serragem.

Não se aflija com ninharias. Não permita que bobagens arruinem sua felicidade.

Ponha uma ordem de limite de perdas em suas preocupações. Decida quanta ansiedade algo vale e recuse-se a lhe conceder mais que isso.

Use a lei das médias para afastar suas preocupações. Pergunte-se: “Quais as chances de essa coisa acontecer?”

Consiga os fatos. Não vamos nem mesmo tentar resolver nossos problemas sem primeiro conseguir todos os fatos de maneira imparcial.

Uma máxima legal bem conhecida diz *de minimis non curat lex*, “a lei não se ocupa de ninharias”, e nós também não devemos nos ocupar, se quisermos paz de espírito.

Depois que aceitamos o pior, não temos mais nada a perder. E isso automaticamente significa que temos tudo a ganhar!

Você se lembra das coisas com que se preocupava há um ano? O que aconteceu com elas? Você não desperdiçou muita energia por causa da maioria delas? A maioria delas não acabou dando certo?

Se fosse ler tudo que já foi escrito sobre preocupação pelos maiores filósofos do universo, nunca leria nada mais profundo que “não ponha a carroça na frente dos bois” ou “não chore sobre o leite derramado”.

Se você tem preocupações, não existe meio melhor de eliminá-las do que levando-as para uma caminhada. Apenas leve-as para caminhar. Elas podem criar asas e ir embora voando.

Se você não consegue dormir, levante-se e faça algo em vez de ficar lá se preocupando. É a preocupação que o atinge, não o sono.

Dê a seu problema toda a reflexão que puder até que a solução seja encontrada. Mas, depois que a questão estiver resolvida, não se preocupe mais.

Se não pudermos ter tudo o que desejamos, não envenenemos nos-sos dias com preocupações e ressentimentos. Sejam bons para nós mesmos. Sejam filosóficos. E filosofia, de acordo com Epiteto, se resume a isto: “A essência da filosofia é que um homem deve viver de modo que sua felicidade dependa o mínimo possível de coisas externas”.

Ponha um sorriso grande e sincero no rosto; endireite as costas; encha o peito de ar; cante uma canção. Se não souber cantar, assobie. Se não souber assobiar, cantarole. Você logo vai descobrir que é fisicamente impossível ficar triste ou deprimido quando se age mostrando todos os sintomas de uma felicidade radiante!

Quando odiamos nossos inimigos estamos lhes dando poder sobre nós: poder sobre nosso sono, apetite, nossa pressão sanguínea, saúde e felicidade. Nossos inimigos dançariam de alegria se soubessem o quanto estão nos preocupando, incomodando e se vingando de nós! Nosso ódio não os atinge em nada, mas torna nossos dias e noites em uma inquietação infernal.

Se você eu não nos ocuparmos – se ficarmos sentados nos preocupando – acabaremos chocando um bando do que Charles Darwin chamava de “*wibber-gibbers*”. E *wibber-gibbers* nada mais são do que os velhos demônios pessoais que nos consomem por dentro e destroem nossa força de vontade.

Cerca de noventa por cento das coisas em nossa vida estão certas e dez por cento erradas. Se quisermos ser felizes, tudo o que precisamos fazer é nos concentrar nos noventa por cento que estão certos e ignorar os 10 por cento errados. Se quisermos ficar preocupados e amargos, e ter úlcera no estômago, tudo o que precisamos fazer é nos concentrar nos dez por cento que estão errados e ignorar os noventa por cento que são gloriosos.

### **Também de Dale Carnegie**

- Como fazer amigos e influenciar pessoas
- Como evitar preocupações e começar a viver
- Como desfrutar sua vida e seu trabalho

### **Também de Dale Carnegie Training**

- As cinco habilidades essenciais do relacionamento
- Liderança
- Como se tornar inesquecível

### **Também de Dale Carnegie & Associados**

- Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital

**CONHEÇA A DALE CARNEGIE TRAINING NO BRASIL.**

**Acesse: [www.dalecarnegie.com.br](http://www.dalecarnegie.com.br)**



## **Introdução**

1 Tradução livre em linguagem contemporânea. (N. do T.).

## **8. Empatia para (quase) todo mundo**

1 *Quarterback*. (N. do T.)